

“Factores que Inciden en la Formación del Pensamiento Estratégico en la Pyme”



Tesis como parte de los requisitos para obtener el título de  
Administrador de Empresas

Autor:

Raquel Oñate

Asesor

Dra. Mireya Bustos Losada

Fundación Universitaria Los Libertadores

Facultad de Ciencias Administrativas

Administración de Empresas

Agosto de 2016

### **Dedicatorias**

Este proyecto va dedicado a personas muy especiales, que siempre estuvieron apoyándome, poniendo cada uno de ellos un granito de arena para que yo pudiera progresar en lo personal y en lo profesional.

A mi esposo por su apoyo incondicional y comprensión.

A mi hija por ser el motor para que yo sea mejor cada día

Finalmente, a las personas que hicieron parte de este proceso en todos estos años de estudio.

**"Con todo mi amor y cariño"...**

### **Agradecimientos**

Primero quiero dar gracias a Dios por ser mi guía, por darme la capacidad y el entendimiento para poder terminar esta carrera.

A mi esposo quiero darle las gracias por estar siempre apoyándome en los momentos difíciles, brindándome su comprensión y amor.

A mi hija también quiero darle las gracias por ser mi inspiración y motivación para superarme cada día más para poder alcanzar mis metas.

A mis padres les doy las gracias por la semilla de superación que han sembrado en mí.

A la universidad quiero darle las gracias por haberme permitido ser parte de ella para poder estudiar mi carrera y convertirme en un profesional, también le quiero dar las gracias a los docentes que hicieron parte de este proceso brindando sus conocimientos y su apoyo, a los directores y otras personas que siempre estuvieron pendientes en este proceso de capacitación.

**A todos muchas gracias...**

**Tabla de Contenido**

Introducción .....	8
1. Justificación .....	11
2. Definición y Planteamiento del Problema .....	13
2.1. Formulación del problema .....	15
3. Objetivos .....	16
3.1 Objetivo General .....	16
3.2 Objetivos específicos .....	16
4. Marco Referencial .....	17
4.1 Marco teórico .....	17
4.2 Marco conceptual .....	22
4.3 Marco histórico .....	24
4.4 Marco legal .....	29
5. Diseño Metodológico .....	32
5.1 Tipo de investigación .....	32
5.2 Tipo de estudio .....	32
5.3 Recolección y procesamiento de información .....	33
5.4 Desarrollo del análisis .....	34
5.5 Supuestos .....	34
6. Cronograma .....	35
7. Presupuesto .....	36
8. La formación del pensamiento estratégico en la PYME .....	37
8.1 El pensamiento estratégico en la Pyme .....	37
8.1.1 <i>El pensamiento</i> .....	37
8.1.2 <i>Pensamiento intuitivo y racional</i> .....	40
8.1.3 <i>La Pequeña y Mediana Empresa PYME</i> .....	43
8.2 Gestión del talento humano en la empresa .....	47
8.2.1 <i>Cultura del talento humano y cultura organizacional</i> .....	47

Factores del Pensamiento Estratégico en la Pyme .....	5
8.2.2 <i>El talento humano en la competitividad de la empresa</i> .....	49
8.2.3 <i>Gestión por competencias laborales</i> .....	54
8.3 Formación del pensamiento estratégico en la Pyme .....	57
8.3.1 <i>Importancia de la competencia estratégica</i> .....	57
8.3.2 <i>El déficit de estrategias en la Pyme</i> .....	59
8.3.3 <i>Estrategias y estrategias</i> .....	61
8.3.4 <i>La gestión estratégica en el desarrollo del pensamiento estratégico</i> .....	64
8.4 Factores que inciden en la formación del pensamiento estratégico en la Pyme .....	68
8.4.1 <i>Planeación estratégica y pensamiento estratégico: factores divergentes y convergentes</i> .....	68
8.4.2 <i>Encuesta sobre pensamiento estratégico en la Pyme</i> .....	69
<b>Conclusiones</b> .....	79
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	85
Anexo 1. Encuesta .....	92

### **Lista de Tablas**

Tabla 1 – Clasificación de la Empresa.....	44
Tabla 2 - Factores divergentes y convergentes entre planeación y pensamiento estratégico .....	69

### **Lista de Figuras**

Figura 1 - Conceptos anidados relacionados con la estrategia .....	67
Figura 2 - Creación de las estrategias en la empresa .....	70
Figura 3 - Intervención de personal externo en la gestión estratégica .....	71
Figura 4 - Carácter de los procesos estratégicos .....	72
Figura 5 - Perfil de la persona idónea para diseñar y/o implementar estrategias .....	73
Figura 6 - Empresa mejor preparada para adoptar estrategias .....	74

## **Introducción**

La presente investigación tiene por objeto establecer los factores que inciden en la formación del pensamiento estratégico en la Pyme. Por su menor capacidad en comparación con la gran empresa, se presume que la Pyme no cuenta con personal especializado en gestión estratégica, como actividad integradora del pensamiento y la acción en un entorno complejo y competitivo. El pensamiento estratégico debería hacer parte del perfil de competencias laborales.

Quizás en el campo administrativo y gerencial no se ha abordado con suficiente amplitud el tema del pensamiento estratégico, que tiene que ver no solo con teorías sino con las competencias del talento humano de las organizaciones para visionar, proyectar o llevar el presente al futuro o traer el futuro al presente, en este último caso para hacer prospectiva (Mojica & López, 2015).

Podría ser que los directivos de las Pyme no sean conscientes de esta falta de talento humano con pensamiento estratégico. Entonces se trata de conocer las posibilidades de la Pyme para contar con personal que aporte pensamiento estratégico en el cumplimiento de la misión corporativa.

La teoría y práctica de las organizaciones ha hecho mucho énfasis en la planeación estratégica, sus técnicas y aplicaciones, dejando sobrentendido el tema del pensamiento estratégico. Por tanto, el aporte de esta investigación se focaliza en la importancia que debe tener este aspecto de la gestión estratégica en la empresa como una competencia para diseñar el futuro y ser más competitivos.



En los primeros siete capítulos del presente informe consta la estructura del proyecto, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos, la revisión bibliográfica, la metodología, el cronograma y el presupuesto. El octavo capítulo presenta los resultados de la investigación, en cuatro secciones, la primera se ocupa de la definición de los principales conceptos, pensamiento, estrategia y Pyme (Pequeñas y medianas empresas), la segunda sección se refiere a la competitividad del talento humano en la Pyme, la tercera sección presenta los factores que inciden en la formación del pensamiento estratégico en la Pyme, destacando los aspectos relevantes, y la cuarta sección consigna la opinión de directivos y mandos medios de algunas empresas sobre dichos factores.

Entre los factores identificados se observan aquellos aspectos en los cuales divergen la planeación estratégica y el pensamiento estratégico y aquellos en los que convergen estas dos competencias laborales en el desarrollo de la gestión estratégica en la Pyme o estos dos principios de la cultura corporativa.

En la sección tercera y cuarta del octavo capítulo del informe de investigación se concentran los hallazgos de todo el proceso seguido, representados en los factores divergentes y convergentes, producto de las relaciones entre capacidad de la organización, competencias del talento humano, planeación estratégica, entorno competitivo y perspectiva futurista del pensamiento estratégico. Estos hallazgos se resumen en un cuadro que lleva por título “Factores divergentes y convergentes de la planeación y el pensamiento estratégico”. A partir de este resultado es que se encuesta a directivos y mandos medios de una muestra de organizaciones para conocer su opinión al respecto, señalando particularmente los alcances y limitaciones, las debilidades y fortalezas observados en la formación del pensamiento estratégico.

Los resultados de esta investigación podrán contribuir a fortalecer las líneas de investigación administrativas. Asimismo, este trabajo es la oportunidad para consultar, organizar y procesar los conocimientos y habilidades administrativas y ejercitarse en el dominio de los contenidos disciplinares que deben fortalecer un programa de capacitación del talento humano.

## **1. Justificación**

El abordaje del pensamiento estratégico en la Pyme es importante desde el punto de vista académico y empresarial. En el aspecto académico puede ser de gran utilidad explorar los problemas de planeación y competencias del talento humano que normalmente enfrentan las Pymes, problemas que conducen a buscar respuestas en la selección del personal o en la capacitación del personal que labora en la empresa, pero no en el pensamiento estratégico de la dirección, de los líderes que analizan y toman decisiones constantes según las oscilaciones del mercado.

Para cualquier empresa pequeña o mediana en la economía global es importante entender el carácter de la competencia y de cómo esta tiene mucho que ver con el pensamiento estratégico y las competencias del talento humano. Esta toma de consciencia puede llevar a mejorar el modelo de selección de personal, ya sea utilizando el método de los cargos definidos en el manual de funciones o el método de las competencias laborales. Dichos temas serán objeto de un análisis más amplio en el capítulo VIII de este trabajo. Se lee en los documentos y libros consultados que el pensamiento estratégico de una Pyme debe incidir y apreciarse en su estructura, en su gestión interna y externa, en la normalización y especialmente en la previsión de los cambios de paradigma ocasionados por la complejidad del entorno (López, 2013).

Es más común en las empresas ocuparse de la planeación estratégica antes que del pensamiento estratégico. Si el énfasis se pone en el pensamiento estratégico hay que reacomodar lo visto sobre estrategia y sobre gestión empresarial, es decir, hay que adoptar un enfoque diferente para vislumbrar la competencia en el plano de la capacidad del conocimiento. En ese

caso podrá verse que la capacidad requerida es intelectual, que se necesita del capital intelectual (Navas & Guerras, 2012) tanto como del capital económico. A diferencia de las grandes empresas, las Pyme no tienen por costumbre contabilizar los activos intelectuales que tienen en su organización.

De tal manera que, al destacarse el pensamiento estratégico en las Pyme, el concepto de estrategia adquiera más sentido y, de otro lado, permita que los ejercicios de planeación estratégica se vean necesariamente más allá del reconocimiento de las debilidades internas o las amenazas externas. Siendo un avance para las Pyme, puede decirse que estos ejercicios, capacidades y reflexiones desarrollados a lo largo del tiempo resultan insuficientes y que conviene impedir que la gestión se vuelva una rutina cotidiana perdiendo su carácter creativo e innovador.

## **2. Definición y Planteamiento del Problema**

Focalizar el problema en el pensamiento estratégico obliga a ver de otra manera la planeación estratégica y revisar sus dimensiones y conceptos. Cuando se habla de pensamiento estratégico sale a la luz, inmediatamente, el tema de la sociedad del conocimiento, de la innovación tecnológica, de la competencia global, es decir, el tema del acelerado desarrollo del conocimiento y la innovación tecnológica en la competencia global. No es fácil socializar una idea, pero la realidad del mundo actual persuade para reconocer la importancia del pensamiento estratégico, por ejemplo, en el nuevo escenario de negocios y competencia que están creando los TLC firmados recientemente (Castro, Giraldo & Ramírez, 2012).

A pesar de que habitualmente utiliza técnicas como matriz Dofa o Lienzo estratégico, entre otros, la Pyme suele no contar con personal especializado en estos ejercicios. En tal sentido la Pyme se encuentra en desventaja frente a la compañía grande nacional o extranjera. Un adecuado reclutamiento de especialistas en aspectos específicos de la gestión empresarial compete al departamento de personal y su manual de procedimiento para identificar, seleccionar y contratar talento humano idóneo (Naranjo, 2012). No basta que cambien directivos viejos por directivos jóvenes recién egresados de las universidades porque a veces la solución no radica en el talento humano sino en la madurez del sector industrial.

La situación no es la misma en el sector tenderos de barrio que en el sector operadores de telefonía celular. Las empresas hacen vigilancia tecnológica de su entorno para conocer cómo está la competencia y como se encuentran ellos, pero para el caso de las Pymes, se deben comparar con otras de su mismo sector industrial y tamaño, ya que no valdría la pena compararse

con una empresa grande y/o de clase mundial, lo que les puede ayudar a modificar el plan estratégico y crear un modelo de negocio rentable y distinto (Ospina, Puche & Arango, 2014).

El pensamiento estratégico no arraiga en la Pyme solamente como una consecuencia lógica de su desarrollo, sino con el concurso de los directivos especializados en el juego de situaciones en un mercado competitivo y una economía global. A diferencia de la pequeña empresa, la empresa grande y muchas veces la mediana no arriesgan cuando asignan la responsabilidad del direccionamiento estratégico (Botero, 2011); ellas seleccionan personal experto en planeación estratégica cuyo pensamiento se mueve en escenarios dinámicos y situaciones complejas.

Es importante conocer el origen del pensamiento estratégico. Podría creerse que es suficiente el diplomado o la capacitación de algunas horas en pensamiento estratégico ofrecido por alguna universidad. En la empresa grande, un punto de comparación en este caso, el pensamiento estratégico circularía en los modelos de gestión y en la forma de competir en el mercado, para mencionar solo dos aspectos.

Después de varias décadas de desarrollo empresarial se ha vuelto tradición en la Pyme el ejercicio de la misión, la visión y los objetivos estratégicos, realizado por el personal de diferentes niveles organizativos bajo la conducción de directivos, gerentes, subgerentes, jefes, entre otros, pero este ejercicio no garantiza de por sí la formación de un pensamiento estratégico ya que puede efectuarse de manera mecánica y rutinaria (Codina, 2011).

El pensamiento estratégico podría surgir más en empresas que valoran la planeación estratégica que en las que no lo hacen. Habría que ver si acaso la planeación estratégica debe ser el punto de partida o si hay que centrarse más bien en el perfil del talento humano, en aspectos

como liderazgo, capacidad de innovación, creatividad, actitud ante la presión del cambio, entre otros.

## **2.1. Formulación del problema**

Con base en el enunciado expuesto cabe hacer la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se forma el pensamiento estratégico en la Pyme?

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Establecer los factores que inciden en la formación del pensamiento estratégico en la Pyme.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar los avances en planeación estratégica y pensamiento estratégico.
- Analizarla incidencia del talento humano, la capacidad de la organización y el nivel gerencial en la formación del pensamiento estratégico en la Pyme.
- Conocer la opinión de los directivos de la Pyme sobre el peso que tienen los factores identificados en la formación de pensamiento estratégico.



## **4. Marco Referencial**

### **4.1 Marco teórico**

Blázquez (2013) expone un modelo de evolución en el pensamiento estratégico en las organizaciones, las fases y elementos que lo componen. El modelo pretende contribuir a visibilizar la evolución del pensamiento estratégico de las organizaciones, permitiendo orientar los avances de las mismas en aras a una mayor gestión de calidad. Partiendo de un análisis del concepto de calidad en las empresas y su relación con los recursos humanos, se avanza en el estudio de la gestión del conocimiento como elemento para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. Se propone un modelo de pensamiento estratégico donde se detallan los elementos y fases en los que la empresa va centrando su atención, pasando desde los aspectos materiales, en su inicio, a la gestión del recurso humano en su máxima evolución. La gestión del cambio es un tema de preocupación en las organizaciones, para lo cual es preciso encontrar un alineamiento adecuado en el pensamiento estratégico de sus integrantes.

Torres et al. (2012) analiza las múltiples habilidades gerenciales como un subsistema para el pensamiento estratégico en las organizaciones actuales. El estudio adopta una perspectiva crítica interpretativa y elabora un constructo teórico basado en aportes de Covey y Omaha, dentro de una metodología cualitativa que permite comprender la realidad desde los significados de las personas estudiadas no observables directamente ni susceptibles de experimentación. Para poner en práctica las habilidades gerenciales y el pensamiento estratégico, señalan los autores, se debe asumir que se está en el marco de un sistema, con una dinámica propia de un proceso interpersonal, con preferencias, tiempos, valoraciones y gustos de cada una de los miembros de

la organización. Por tanto, pensar estratégicamente supone examinarla situación con el mayor nivel de detalle, de manera sistémica, holística e integradora.

El trabajo de Jordan et al. (2011) realiza un análisis de la importancia del pensamiento estratégico como un esfuerzo de transformación organizacional, donde la visión de los directivos se concreta en acciones que se apoyan tanto en recursos internos como externos. El artículo destaca las aceleradas transformaciones que experimenta la sociedad, provocando complejidad, incertidumbre e inestabilidad producto de la superposición de olas de cambio con el devenir de los años. Nuevos desafíos, nuevos enfoques de dirección, enfrentan quienes dirigen las organizaciones. El pensamiento estratégico emerge como instrumento para los gerentes empresariales, para que basados en su experiencia e intuición, puedan optimizar las capacidades y potencialidades hacia el logro de las metas, objetivos y la permanencia de la organización en el tiempo.

El valor de pensar estratégicamente radica en la consideración de conocimientos del entorno y de las competencias como elemento indisoluble de la propia empresa para la toma de decisiones. Generalmente la academia no enseña a los gerentes lo que más necesitan saber para lograr el éxito, éste depende de cómo adquieren a través de su propia experiencia el conocimiento y las habilidades vitales para lograr su eficiencia. El gerente debe ser un estratega con visión de futuro, proactivo, facilitador e innovador, capaz de interpretar y producir los cambios sin originar conflictos, con valores definidos y que conozca a dónde quiere llegar y cómo lograrlo.

La estrategia es una técnica, pero el pensar estratégicamente deriva en teorías y métodos, en modelo y paradigmas teórico-prácticos. La estrategia se relaciona con el plan, sin estrategia

no hay plan, sin pensamiento no hay estrategia. Este pensamiento intenta entender y comunicar el mundo complejo del presente. Pero, como dice Ohmae (2013), a veces solo basta la intuición y esta se origina en la experiencia, en la capacidad de observación, en la sensibilidad ante las cosas.

La estrategia es resultado de una manera de pensar. La finalidad de la estrategia es transformar la realidad, poner las cosas de parte del estratega y ofrecer ventajas en términos de valor a la organización. No se utiliza una estrategia por sí misma sino con el objeto de generar valor y obtener ventajas frente a la competencia. La estrategia revisa todo lo que está subrayado genera una oportunidad donde y cuando las circunstancias permiten actuar con éxito.

La estrategia exige observación del entorno, capacidad de percibir la realidad de manera objetiva y la indagación es el mecanismo clave, explorar escenarios, preguntar siempre, verificar las percepciones. Estratégica es la forma creativa como se resuelven problemas en ciertas circunstancias y escenarios, no de una forma lineal ni reactiva, sino de una forma sinuosa, de avances y retrocesos, asertiva, propositiva, proyectiva (del presente al futuro) y prospectiva (del futuro al presente).

La estrategia se distingue de la táctica por su alcance. La estrategia es general y la táctica es particular, de una estrategia derivan dos o más tácticas, la primera es a largo plazo y la segunda a corto plazo. La estrategia requiere de ideas, de visión y de capacidad de anticipación. Se suele hacer analogías entre las estrategias empresariales y las estrategias de guerra, citando el pensamiento de SunTzu y Von Clausewitz, con la táctica se gana una batalla, pero no la guerra. Por su parte, Piqueras (2015) dice que el arquetipo de la estrategia sería el mago, esa persona que puede predecir cómo será el futuro. La táctica requiere de método, de eficacia, de sistemas que

consigan los objetivos marcados. El arquetipo de la táctica sería el artesano, esa persona que sabe que, con las acciones correctas, de la forma correcta y sin distracciones se consigue el éxito. La estrategia depura las tácticas utilizadas para aventajar a los competidores.

La realidad puede ser fácil o difícil de leer, depende de cómo quiera verse, si como algo simple o algo complejo, si como algo que se revela en la inmediatez de los sentidos o en la distancia del razonamiento intencionado, pues no se trata de pensar reactivamente sino hacia el posible comportamiento de la competencia a futuro. Huamán & Ríos (2015) señala que estrategia es para Pérez (1990) el camino, los lineamientos que indican y plantean el cómo lograr la misión y los objetivos que se propone la empresa, de tal manera que en la formulación del plan estratégico se definan:

- La estrategia global o corporativa, que debe referirse al cómo se logrará el cumplimiento de la misión y de los objetivos generales que comprometen el conjunto de la organización, todos sus negocios o firmas.
- Las estrategias por negocios, que deben referirse al cómo se logrará el cumplimiento de objetivos que comprometen orientaciones diferentes según el negocio de que se trate.
- Las estrategias por funciones de la empresa, que deben referirse al cómo se logrará el cumplimiento de los objetivos generales que comprometen la gestión administrativa de la empresa en el desempeño de sus funciones y procesos.

Vargas (2012) refiere que el pensamiento estratégico y sistémico es un instrumento básico para sobrevivir en la competencia. Solo la capacidad de pensar estratégicamente, que de forma intrínseca incorpora el enfoque sistémico en el abordaje de la realidad, puede permitir

entender que determinadas decisiones no se plantean en términos de dilemas (es decir, de esto o lo otro), sino de equilibrios a alcanzar. Esa capacidad para sintetizar ideas opuestas es una característica que adorna a los estrategas. Por ejemplo, entre: cambio-acción y reflexión-sosiego; audacia y prudencia; competencia y cooperación; lo global y lo local; cambio y estabilidad; satisfacción de los empleados, costes laborales competitivos y satisfacción de los accionistas; eficiencia en costes e innovación; calidad y productividad; diferenciación y costes; tamaño y agilidad, flexibilidad; lo deliberado y lo emergente; centralización y descentralización; iniciativa individual (intereses individuales) y respuesta coordinada (intereses colectivos); orden (control) y desorden, caos (libertad); corto plazo y largo plazo; desarrollo económico y preservación del medio ambiente (Vargas, 2012).

La estrategia es un aspecto esencial para la toma de decisiones, para confrontar los entornos cambiantes y mantener los niveles de competitividad apropiados. La estrategia, como lógica del desempeño superior, implica tomar decisiones indicadas para la vida de la empresa y para su crecimiento rentable, facilitando la permanencia de las empresas en su entorno. Este concepto tiene múltiples acepciones y es tema de permanente discusión. En esto no solo influye la adscripción personal a determinada corriente de pensamiento estratégico, sino también porque se refiere a distintos enfoques del término en su relación con las actividades humanas. El pensamiento estratégico es una herramienta útil y fundamental para las empresas (Contreras, 2013). En el contexto internacional, el proceso de mundialización exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales y tecnológicos para poder enfrentar la presión de los competidores en el mercado, que en la economía global provienen de otros países.

## 4.2 Marco conceptual

*Competencias.* Características en el trabajo que revelan un desempeño sobresaliente.

*Crecimiento organizacional.* Proceso evolutivo de una empresa en su sector o en un contexto general que hace que se vea como micro, pequeña, mediana o grande.

*Entorno competitivo.* El que encuentra la empresa en su objetivo de ofrecer un servicio a sus clientes, que suele ser dinámico, cambiante y complejo, con jugadores fuertes que dominan o tienen la mayor participación en el mercado.

*Formación de competencias.* Es el proceso de capacitación del personal en la empresa para que adopte sus objetivos, su misión y visión, y contribuya a su capacidad competitiva.

*Formalización.* Proceso de convertir el contenido material de hechos y fenómenos en formas abstractas, generalmente por medio de las matemáticas y diversos métodos lógicos. Asimismo, la sistematización de las partes esenciales de la experiencia vivida o virtual.

*Gerencia.* División de la empresa encargada de dirigir el trabajo general y asegurar los resultados previstos en una perspectiva de mediano o largo plazo.

*Inteligencia corporativa.* También llamada inteligencia empresarial o inteligencia de negocios (Business Intelligence BI), es el conjunto de estrategias y aspectos relevantes enfocados a vigilar el acertado desarrollo del conocimiento en la empresa y las posibilidades de obtener ventaja competitiva.

*Intuición.* Conocimiento directo, ostensible, sensible e inmediato de la realidad, sin intervención de la deducción o del razonamiento. Habilidad para conocer, comprender o percibir algo de manera clara e inmediata gracias a la percepción sensible.

*Organización.* Grupo de personas, recursos y conceptos organizados con el objeto de atender las necesidades del cliente, sujeto a los cambios por el paso del tiempo y los diversos escenarios de desarrollo. Conforman una estructura relativamente estable.

*Pensamiento estratégico.* Es la manera de encontrar lo buscado o conseguir lo planeado contestando 4 preguntas: ¿dónde estaba ayer?, ¿dónde estoy hoy?, ¿dónde quiero estar mañana? y ¿cómo haré para conseguirlo? El pensamiento estratégico tradicional opera hacia adelante y está basado en el cálculo, en la lógica o en la experiencia. Es una secuencia razonable: si ocurre tal cosa ocurrirá tal otra.

*Pyme.* Sigla de Pequeña y Mediana Empresa utilizada para distinguirse de las empresas familiares y micro, por un lado, y de las grandes empresas, holding y oligopolios, por otro lado.

*Planeación estratégica.* Proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes administrativos y de negocios para alcanzar propósitos u objetivos desde un punto de vista estratégico o no lineal. Se pueden planear estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, tecnológicas y de mercadeo. En sus propósitos, objetivos y mecanismos se resume el rumbo y la directriz que debe seguir la organización, teniendo como objetivo alcanzar las metas fijadas en términos de crecimiento económico, humano o tecnológico.

*Talento humano.* Facultad de toda persona para aprender y desempeñarse eficientemente en el trabajo mediante el manejo de capacidades y técnicas productivas, planificadas o imprevistas. Alude a la inteligencia o aptitud de una persona para asumir determinada ocupación, inteligente en tanto entiende y comprende la cultura de la empresa y sus planes y tiene la

capacidad de resolver problemas dado que posee habilidades, destrezas, experiencia, motivación, interés, vocación y potencialidades.

#### **4.3 Marco histórico**

El pensamiento estratégico proviene del discurso de la guerra. En un resumen de Manera (2016) se encuentran los siguientes episodios y teóricos que se ocuparon de la estrategia de guerra para aportar al desarrollo empresarial:

Las guerras subsiguientes de la Revolución y del Imperio produjeron una brillante pléyade de escritores sobre cuestiones militares, que fijaron y precisaron los principios teóricos de la guerra, contándose, entre otros, Von Bulow, el archiduque Carlos, Jomini y por último Clausewitz, el cual resumió todo el saber de la época *Sobre la guerra*, un difícil libro conocido por todos los militares

Un paso hacia adelante en la evolución de las ideas estratégicas, hasta ahora exclusivamente continentales, lo dieron la generación de escritores sobre historia militar, que surgió en Alemania después de la guerra Franco-prusiana del Setenta, es decir, aproximadamente entre 1870 y 1890. Delbruck fue el iniciador e inspirador de esta escuela, que tuvo amplia repercusión en las ideas estratégicas de la generación que después hizo la guerra de 1914 y que ha llegado hasta nuestros días.

La influencia que las teorías de Mahan (1890) han tenido en la evolución del pensamiento militar actual han sido exageradas por sus seguidores, pero no cabe duda que su nombre va íntimamente unido a las ideas estratégicas hoy día vigentes, y que forman parte integrante de las que mantienen para su supervivencia el mundo occidental.



El desarrollo de los estudios geográficos a finales del siglo XIX y principios del XX, especialmente en Alemania, hizo que creciera una rama de la Geografía Política, en la que se tenía en cuenta la influencia del medio circundante con la expansión y crecimiento de los pueblos y, por lo tanto, con las directrices políticas de los mismos. El padre de esta rama, llamada después Geopolítica, fue Ratzel, que marcó sus principios básicos. Para Ratzel el Estado es, en cierto sentido, un organismo biológico. Sentó el concepto del “espacio” ocupado por grupos políticos que dio origen a la tesis del “espacio vital”, por el que tanto lucharían los alemanes de la generación de la guerra de 1914.

Pero fue un geopolítico inglés, Mackinder, el que en 1904 desarrolló la tesis del poder mutable de los Estados, debido al medio en que se desenvuelven, oponiéndose con su teoría a la de Mahan sobre la supremacía del poder naval, entonces muy en boga, llamando la atención sobre el advenimiento de rivales que amenazaban la supremacía británica sobre los océanos del mundo, haciendo resaltar la frase de que “otros imperios han tenido su día, y lo mismo puede suceder con Gran Bretaña”.

Entre todos los estrategas teóricos del aire, el más popular, y también el más clarividente, fue el famoso general aviador italiano Douhet, el cual expuso en 1927 su famosa teoría sobre la guerra aérea total. Una de las características más sobresalientes de esta teoría es la de querer sustituir con el poder aéreo a los otros dos poderes: el marítimo y el terrestre, cosa que a los representantes de éstos jamás se les habría ocurrido.

Continuando con esta evolución de las ideas estratégicas a través de los últimos cincuenta años, corresponde hablar de los geopolíticos de la escuela de Haushoffer. En realidad, Haushoffer no fue más que un continuador de los geógrafos político-militares de la escuela de

Retzel y Mackinder, pero las circunstancias en que puso a Alemania el tratado de Versalles, entre las dos guerras mundiales, junto con las ideas sobre la guerra total que Lunderdoff estableció por aquellos tiempos, y las filosóficas de Oswald Esplenger, sobre el destino de las diferentes partes de la Tierra, contribuyeron a la concreción de los nuevos geopolíticos en una doctrina que sería después execrada por las democracias y el comunismo ruso.

En su manual de estrategia Mckeown (2012) se remonta al término antiguo de estrategia cuyo origen sitúa en los *estrategas*, palabra griega que significa general o alguien que tiene un ejército (Stratos) para dirigir. Fue utilizado por primera vez en Atenas (508 AC) para describir el arte de la dirección utilizada por los diez generales en el consejo de guerra. Ellos desarrollaron principios de liderazgo eficaz y logro de objetivos.

Conceptos similares acerca de la estrategia surgieron en Asia, entre los más famoso *El arte de la guerra* de SunTzu (escrito 200 AC) que todavía suscita interés. En su libro Sun Tzu hace la lista de diferentes principios que los líderes pueden seguir para ganar y alcanzar sus objetivos. Se estableció un modelo para los libros acerca de la estrategia, que en la época moderna siguieron ejecutivos y consultores experimentados para planear con éxito los objetivos y actividades de la empresa.

La estrategia corporativa comenzó a recibir una gran atención en la década de 1950. Fue solo después de la Segunda Guerra Mundial que aparecieron libros sobre estrategia escritos para los líderes empresariales. El historiador Alfred Chandler examinó en la década de 1960 la relación entre estrategia y estructura organizativa. Llegó a la conclusión de que la estrategia elegida por la empresa da lugar a cambios en su estructura. Su trabajo también demuestra que la

estrategia no es un concepto nuevo en el negocio, ya que se basa en lo que las empresas estaban haciendo.

Igor Ansoff, gerente y matemático, es mencionado a menudo como el padre de la dirección estratégica. Su libro *Estrategia corporativa* se publicó en 1965 y fue un intento global para explicar cómo los administradores pueden planificar en la perspectiva de un futuro más exitoso. Ansoff fue el escritor más prominente que adoptó el enfoque de la estrategia y se mantuvo obsesionado con la planificación detallada. Fue un ajuste perfecto para un estilo de gestión que era todo sobre el control. Esto condujo a la idea de que los CEO podrían trabajar con los equipos de planificación estratégica para analizar el pasado y predecir el futuro. Las primeras computadoras se utilizaron para ayudar a sistematizar conceptos y números e imprimir los planes resultantes para dar órdenes a la gente real en la gerencia media y en la primera línea.

Por el contrario, el profesor canadiense Henry Mintzberg no creyó en la planificación minuciosa y obsesiva. Sostuvo que solo algunos planes estratégicos acontecen en la forma en que fueron diseñados. La gran foto o paisaje (*great picture*) equivalente a la noción de estrategia se decide por una corriente de acciones individuales. Se cree que la mayor estrategia surge de la adaptación. La idea del pensamiento estratégico proviene de Henry Mintzberg, un pensador líder en el campo de la gestión estratégica. Mintzberg considera la estrategia como la creación y realización de una visión, no únicamente ver hacia el futuro de la organización y determinar cuál es la mejor manera de prepararse para ese futuro, sino también examinar los antecedentes de la organización desde numerosos ángulos. Es más sencillo elaborar un plan que ejecutarlo. Lo difícil es visualizar el futuro que se desea y desde el cual se pueda construir el presente que se necesita para lograrlo.

El profesor Michael Porter continuó con el método matemático para crear y desarrollar la estrategia. Para Porter la estrategia es vista como el análisis detallado con modelos claros. Estos modelos son diseñados para determinar cuál es la posición que la compañía debe tomar en relación con otros competidores en el mercado. Los planteamientos estratégicos para que las empresas puedan competir con probabilidades de éxito en el mercado se remontan a los años setenta del siglo pasado cuando Kenneth Andrews y Roland Christensen crearon el análisis DOFA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

El pensamiento estratégico avanza de un salto hacia el futuro deseado y retrocede a lo que hay que hacer para que se produzca. Cuando la guía es el pasado, la experiencia nos condiciona y nos hace conservadores. Si se quiere saber qué ocurrirá en el futuro la mejor manera de averiguarlo es inventándolo. Planear desde el futuro es partir desde el ideal que propicia el pensamiento reflexivo, con sus fases de observación, identificación del problema, hipótesis, selección y ejecución, y converger en un pensamiento estratégico en el cual la razón se combina con la pasión.

En la actualidad los conceptos formulados por la prospectiva, una nueva disciplina, han ayudado a entender el sentido del pensamiento estratégico y su aplicación en la empresa, pues facilitan el acceso a varios aspectos sombríos como por ejemplo el punto de vista y el método. Mientras la planeación consiste en partir del presente para ir al futuro, la prospectiva significa traer el futuro al presente (Mojica & López, 2015). En la planeación se trabaja con datos y en la prospectiva con intuiciones soportadas en un conocimiento experto.

Las discusiones entre los enfoques de planificación y la posibilidad del aprendizaje estratégico para avanzar en la formación del pensamiento estratégico, así como el perfil que se

atribuye al gerente o directivo y la participación del talento humano de la empresa, continúan vigentes hoy en día. El propósito de esta investigación es justamente apoyarse en estos temas del entorno empresarial, particularmente los hitos históricos desde la época pre-cristiana hasta el presente, pasando por el período quizás más importante en cuanto al concepto de estrategia como fueron los años setenta del siglo XX, para entrar de lleno a la identificación de los factores que hacen posible el pensamiento estratégico. De ahí la mención de figuras destacadas de la cultura estratégica en las organizaciones tales como Chandler, Andrews, Christensen, Mintzberg, Porter y Ohmae, entre otros.

#### **4.4 Marco legal**

*Ley 590 de 2000* "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas".

Objeto de la ley (art. 1):

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;
- b) Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mi pyme.
- c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;

- d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;
- e) Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007. Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociación empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;
- h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mis pymes rurales,
- i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mis pymes;
- j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

*Ley 905 de 2004* "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones".

Artículo 3, numeral 7. Establecer programas y promover estrategias de comercialización en el mercado nacional e internacional de productos y servicios.

*Ley 1151 de 2007*. Descripción de los principales programas de inversión (art. 6): En términos de las políticas específicas para microempresas y Pymes, se buscará promover la formalización y el acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial, con el objetivo de mejorar su productividad y competitividad. En este sentido, será fundamental el desarrollo de la banca de las oportunidades y el fomento de esquemas asociativos entre Mis pymes y entre estas y las grandes empresas, al tiempo que se facilitará su acceso a las compras públicas.

Adicionalmente, para incrementar el acceso de las microempresas a recursos para financiar proyectos de inversión, se propenderá por el mejoramiento de las operaciones de microcrédito.

## **5. Diseño Metodológico**

### **5.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación fue descriptivo, pues se trató de caracterizar los factores que hacen posible la formación de pensamiento estratégico en la PYME. La identificación y caracterización de estos factores puede llevarse a cabo de forma inductiva o deductiva. En el primer caso se detectan en los datos o información y en el segundo caso se establecen de acuerdo con la teoría expuesta. En esta investigación se escogió la vía inductiva, si bien se plantearon unos supuestos que prepararon para el descubrimiento de tales factores.

La investigación descriptiva revela las características de un fenómeno sin intervenir en el mismo ni tratar de modificarlo en sus rasgos esenciales (Hernández, Fernández&Baptista,2014).

### **5.2 Tipo de estudio**

El tipo de estudio fue documental y de campo. Documental por basarse en documentos, libros, revistas y archivos empresariales. Algunos de estos documentos teorizan sobre el paradigma estratégico en el mundo contemporáneo, en cambio otros informan sobre los resultados de una acción, de un plan de acción o de una intervención en el campo empresarial.

El estudio de campo busca conocer directamente ciertos aspectos de una situación, en este caso el desarrollo estratégico en la empresa, o la opinión de personas que viven, reflexionan, analizan y sacan conclusiones del análisis de dicha situación. El trabajo de campo aporta la versión empírica y práctica del estudio.



Se emplean métodos cuantitativos y cualitativos, es decir, se combinan métodos numéricos y métodos comprensivos. El estudio cuantitativo se entiende con variables que requieren procedimientos de medición. El estudio cualitativo, por su parte, busca indagar en la comprensión de un fenómeno como el pensamiento estratégico desde la opinión de la comprensión de los textos y el punto de vista de los sujetos que participan en el estudio.

### **5.3 Recolección y procesamiento de información**

La información se recolectó de publicaciones y de las personas. De acuerdo con el tipo de estudio, la información cuantitativa se recolectó de las empresas, de los directivos de las empresas, mediante la aplicación de una encuesta semiestructurada. La información cualitativa se recogió a través de fichas de lectura y de las respuestas de los directivos a preguntas abiertas contenidas en la encuesta.

El procesamiento según el tipo de información es el siguiente:

- a) Tabulación en sábana de datos de la información cuantitativa y procesamiento analítico que permita establecer frecuencias, proporciones, diferencias, entre otros. Los ítems o variables por analizar se toman de la parte estructurada, es decir, de las preguntas cerradas que deben responder los directivos encuestados.
- b) Rejilla de análisis cualitativo creando códigos, identificando categorías y haciendo generalizaciones. Es en el proceso de análisis donde aparecen los códigos y categorías. Es decir, los códigos y categorías no son preestablecidos, sino que aparecen en el desarrollo del análisis. Es lo que Strauss y Corbin (2015) llaman un diseño emergente.

#### **5.4 Desarrollo del análisis**

El análisis se basó en los objetivos específicos planteados. De ellos se sacaron enunciados, que vienen a ser las unidades de análisis. Un objetivo específico puede dar lugar a una, dos o más unidades de análisis, o sea, subdivisiones que señalan propiedades del pensamiento estratégico. Estas propiedades son las denominadas dimensiones o categorías de análisis (Denzin & Lincoln, 2012).

#### **5.5 Supuestos**

En el desarrollo del análisis se deben verificar los siguientes supuestos:

- 1) El pensamiento estratégico no necesariamente surge de la formalización, también interviene la intuición del talento humano.
- 2) El pensamiento estratégico no se opone a la planeación estratégica, sino que ambos se complementan a favor de la gestión estratégica, generando las condiciones para la formación de la cultura estratégica de la empresa en un entorno competitivo.
- 3) El pensamiento estratégico no es una función exclusiva de la gerencia o los directivos de la organización.
- 4) La formación de competencias del talento humano hace parte de los factores que inciden en la formación del pensamiento estratégico en la Pyme.

## 6. Cronograma

AÑO / MES/SEMANA																												
2015														2016														
ACTIVIDAD	Sep.					Oc t		En	Febrero					Marzo					Abril					Mayo				
Exploración del tema																												
Planteamiento del problema																												
Revisión bibliográfica																												
Redacción y presentación de anteproyecto																												
Ajustes del anteproyecto																												
Procesamiento y análisis de información																												
Redacción y presentación de avances																												
Ajuste de avances																												
Redacción y presentación de informe final																												
Ajuste de informe final																												

**7. Presupuesto**

<b>ITEM</b>	<b>VALOR</b>
Tiempo invertido	14.000.000
Libros y otras publicaciones	2.800.000
Fotocopias	250.000
Cuenta de internet	1.200.000
Papel bond tamaño carta	80.000
Impresión de informes	200.000
Transporte	3.000.000
<b>Total</b>	<b>\$21.530.000</b>

## **8. La formación del pensamiento estratégico en la PYME**

### **8.1 El pensamiento estratégico en la Pyme**

#### *8.1.1 El pensamiento*

El pensamiento, como el acto o actividad de pensar, es una cualidad humana. El diccionario de la Real Academia de la Lengua (RAE, 2016) define pensamiento como la facultad o capacidad de pensar, acción, actividad y efecto de pensar, propósito o intención, conjunto de ideas propias de una persona. Para el diccionario Larousse pensar es expresar una idea, es dar un concepto, y para el diccionario Google es la capacidad que tienen las personas de formar ideas y representaciones de la realidad en su mente, relacionando unas ideas con otras. Pensar es una capacidad intelectual, es una función mental y cerebral, una función neuronal, una parte esencial sin la cual no es posible la vida de un ser humano.

Pensamiento es aquello que se lleva a la realidad y se trae por medio de la actividad intelectual. Todo aquello de naturaleza mental es considerado pensamiento, productos abstractos, racionales, creativos o artísticos. Entonces, los pensamientos son productos elaborados por la mente, originados en procesos racionales del intelecto o en abstracciones de la imaginación. Pero los productos del pensamiento no se reducen a las razones del intelecto o las abstracciones de la imaginación, sino que incluyen procesos interactivos sutiles y frágiles como el afecto, la emoción y la sensibilidad en presencia de otras personas.

El pensamiento puede entenderse como aquellas imágenes, ensoñaciones o esa voz interior que acompaña a las personas durante el día y la noche. En la noche en forma de sueños.

La estructura del pensamiento o los patrones cognitivos son el andamiaje mental sobre el que se conceptualiza la experiencia o la realidad. La conceptualización es el proceso, la operatividad, que se realiza bajo ciertas reglas lógicas y codificaciones. Si bien se habla de una relación entre el lenguaje y el pensamiento, puede decirse que el pensamiento es posible en una forma lingüística, aunque otros prefieren decir “bajo una forma semiótica” y es la que remite a los códigos. Las reglas y los códigos que caracterizan al pensar lógico preparan para la interacción sea que se esté de acuerdo con una idea o se discrepe de ella.

Como función del pensamiento la memoria almacena las ideas formadas por la mente. Memorizar es una función mental que consiste en registrar y guardar información hasta que se necesite de nuevo. Es una manera de pensar, pero no es estrictamente pensar. No es lo mismo copiar las palabras o reproducir una idea que evaluar su pertinencia o sus implicaciones si se aceptaran y utilizaran conforme a lo planeado. La actividad memorística tiene sus límites y retener información sin saber para qué también resulta contraproducente. Tampoco el pensar se reduce a una función psíquica de neurotransmisores.

En su diccionario Ferrater Mora (2014) sostiene que pensamiento, a diferencia de pensar, es una entidad intemporal e inespacial, invariable y, desde luego, no psíquica. Alerta sobre lo que pertenece al campo de la psicología y lo que es objeto de la lógica. El pensamiento es aprehendido o capturado por el acto psíquico del pensar, pero no puede confundirse con el acto mismo ni con el contenido intencional al cual apunta. Todo pensar apunta a un pensamiento y todo pensamiento apunta a un contenido intencional, pero si bien el pensar es un hecho psíquico que transcurre en un tiempo y que implica un conjunto de representaciones, imágenes,

intuiciones y expresiones, el pensamiento entendido como lo que el pensar aprehende es un objeto ideal y, consiguientemente, se halla sometido a las determinaciones que corresponden a tal tipo de objetos.

El pensamiento se convierte en el objeto de la lógica, con su estructura, sus relaciones y sus formas con independencia de los actos psíquicos y de los contenidos intencionales correspondientes. El pensar lógico se caracteriza porque opera mediante conceptos y razonamientos. El proceso del pensar lógico siempre sigue una determinada dirección. Esta dirección va en busca de una conclusión o de la solución de un problema, no sigue propiamente una línea recta sino más bien zigzagueante con avances, paradas, rodeos y hasta retrocesos.

Como objeto de la lógica los pensamientos tienen una realidad formal; no solamente abstraen la realidad, sino que constituyen otra realidad. Es distinta su realidad cuando son considerados como la forma que envuelve a un contenido que se refiere a una situación objetiva, de cuando se presentan como fundamento de la ciencia. No se trata de negar el contenido del pensamiento, sino de destacar que el pensamiento, en cuanto tal, es abstraído y vaciado de su contenido para poder constituirse en tema de la lógica. Su realidad formal es, pues, una consecuencia de la previa abstracción a que ha sido sometido (Ferrater Mora, 2014). Cuando apunta a un objeto intencional, el pensamiento puede referirse a todos los objetos y no solo a los objetos reales. Entonces el pensamiento puede definirse como la forma de todo objeto posible y el objeto puede definirse como la materia de todo posible pensamiento.

Cinco operaciones generales que posibilita la estructura de pensamiento son: análisis, síntesis, comparación, generalización y abstracción. Mediante el análisis se hace una división

mental del objeto o fenómeno hasta donde se quiera. En la síntesis se reúnen las partes analizadas para tener una visión del conjunto mucho más rica y significativa que la realidad percibida antes. La comparación es lo que permite establecer semejanzas y diferencias entre las distintas cosas que nos rodean. La generalización es un proceso por el cual se descubre lo común de un conjunto de objetos, fenómenos y relaciones. La abstracción es una operación que consiste en mostrar mentalmente ciertos rasgos esenciales y nexos, generalmente ocultos para la persona, de la realidad, es sacar lo esencial de lo no esencial.

### *8.1.2 Pensamiento intuitivo y racional*

Para Ohmae (2013) es una paradoja que algunas empresas que no cuentan con grandes equipos de planeación, ni con procesos de planeación estratégica complicados, tengan éxito. Algunas empresas se encuentran en penosa desventaja por falta de recursos necesarios (personal, dinero y tecnología) para implantar una estrategia ambiciosa. Sin embargo, a pesar de todas esas desventajas, su desempeño en el mercado es sobresaliente. ¿Cómo lo logran? La respuesta es sencilla. Tal vez no cuentan con un grupo de planeación estratégica, pero tienen un estratega de gran talento natural que es, por lo general, el fundador o director general.

Frecuentemente, sobre todo en Japón, donde no existen escuelas de administración, estos estrategas excepcionales carecen o han tenido muy poca educación comercial formal por lo menos a nivel universitario. Quizá nunca tomaron un curso o leyeron algún libro sobre estrategia, pero tienen un conocimiento intuitivo de lo que son los elementos básicos de la estrategia. “En su



idiosincrasia peculiar, la compañía, los clientes y la competencia, se conjugan en interacción dinámica que cristaliza en un conjunto de objetivos y planes de acción” (Ohmae, 2013: 2).

Tanto en Japón como en Occidente, esta raza de estrategias naturales e instintivos está en proceso de extinción, o por lo menos, está siendo desplazada por planificadores estratégicos y financieros, racionales y metódicos. Los promotores de estrategias audaces y ambiciosas son a menudo tildados de perdedores. Por el contrario, las distinciones se otorgan a quienes se encuentran más preparados para trabajar dentro del sistema. Esto resulta particularmente cierto en las industrias con alguna antigüedad cuyas acciones e ideas siguen canales muy angostos, que fuerzan a los innovadores a abandonarlas. Y viceversa: los grupos que arriesgan sus capitales intentan atraer a las mentes flexibles y adaptables.

En todo tiempo y lugar, las grandes instituciones desarrollan culturas propias, y muy a menudo el éxito está ligado a la habilidad para conformarse. En general la cultura de las corporaciones exalta la lógica y la racionalidad; por ello “quienes tienden a sobresalir son los analistas y no los innovadores” (Ohmae, 2013: 3). Para sobrevivir deben planear con anticipación y amplitud controlando con todo detalle una serie de funciones críticas. Establecen minuciosas políticas y procedimientos, describiendo casi para todo el mundo qué se puede hacer y qué no debe hacerse en circunstancias específicas. Establecen índices limitativos analizando riesgos y prevén contingencias.

A medida que florecen los procesos de planeación estratégica en estas compañías meticulosamente lógicas y racionales, “se ha ido marchitando el pensamiento estratégico” (Ohmae, 2013: 4). En su crítica a la planeación Ohmae prefiere asignar más importancia y valor

al talento que permite detectar lo que otros no ven y que conduce a innovar cuando se cree que todo está hecho o bien hecho. Drucker (2011) introduce el concepto de trabajador del conocimiento en una economía global en la cual destaca la innovación tecnológica. Mientras el saber no incida en la gestión empresarial, los recursos naturales, la mano de obra y el capital serán recursos secundarios. Drucker define la innovación como una competencia clave o transversal y siendo de este modo está presente en el conjunto de dimensiones y perspectivas que conforman una organización.

Para Ohmae (2013) las estrategias de negocio que llegan a tener éxito no provienen de un análisis riguroso, sino más bien de un particular estado mental. Es lo que llama la mente del estratega. La percepción y la consecuente determinación en pos de su cumplimiento, a menudo equivalentes a un sentido de misión, alimentan un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, más que racional. Los estrategas no rechazan el análisis. De hecho, no pueden trabajar sin él. Pero solo lo utilizan para estimular el proceso creativo, probar las ideas que surgen, afinar las implicaciones estratégicas o asegurar la correcta ejecución de “ideas locas” de alto potencial, que de otra manera nunca se implantaría en forma adecuada. “Las grandes estrategias, al igual que las grandes obras de arte o los grandes descubrimientos científicos, exigen gran maestría técnica en su elaboración, pero originan ideas fuera del ámbito del análisis consciente” (Ohmae, 2013: 4).

### *8.1.3 La Pequeña y Mediana Empresa PYME*

“Pyme” es el acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa en el campo mercantil, industrial o de otro tipo con un número reducido de trabajadores e ingresos moderados. Este tipo de empresas genera, en conjunto, grandes riquezas a los países. Aproximadamente el 95% de las empresas colombianas son catalogadas como Pyme y generan más del 64% del empleo a nivel nacional y participan con un 40% en la producción total del país, tendencias que apuntan a aumentar en el largo plazo (Latinpyme, 2014). La Pyme es uno de los principales motores del empleo. Las Pymes tienen necesidades específicas que deben ser atendidas por el Estado, como establecer un sistema de estimación y control de los costos para poder acceder a créditos. Las líneas de crédito con condiciones especiales, los beneficios impositivos y la consultoría gratuita son algunos instrumentos que debe ofrecer el Estado a las Pymes para desarrollarse. Por sus particularidades necesitan protección e incentivos para competir con las grandes corporaciones.

Mucha gente conoce los pasos básicos para la creación de una empresa desde el registro en la Cámara de Comercio de su ciudad o la contratación de los servicios de un contador para el papeleo en la Dian. La creación de una pequeña o mediana empresa es un proceso no tan sencillo como crear una microempresa o una empresa familiar, pero el comienzo suele ser parecido. Las Pyme son entidades independientes con actividades predominantemente en el sector comercial, no obligadas a realizar grandes inversiones o vencer barreras legislativas. Las Pymes tienen sus propias características que las diferencian con claridad de las grandes empresas, las microempresas y las empresas familiares. Se diferencian por el tamaño de la organización, la planta o las oficinas, el valor del patrimonio, el monto de capital y la rentabilidad, el número de

trabajadores y su cualificación, su capacidad productiva, su participación en el mercado y su volumen de ingresos. Por capacidad la Pyme se encuentra entre la empresa grande y la microempresa:

Tamaño de la empresa	Número de trabajadores	Capital (SMLMV)	Capacidad innovativa	Ventas (en miles de dólares)
Grande	>250	>30.000	Radical	>10.000
Mediana	<250	5001-30.000	Radical o Incremental	<10.000
Pequeña	<50	501-5.000	Incremental > Radical	<2.000
Micro	<10	<501	Residual > Incremental	<400

Tabla 1 – Clasificación de la Empresa

Fuente: Elaboración propia

Si la Pyme quiere salir a competir al exterior debe tener un producto competitivo de calidad, saber elegir el mercado teniendo en cuenta los pasos clave en el proceso de mundialización y definir criterios claros en la toma de decisiones en aspectos como similitud, proximidad, expectativas de crecimiento, estabilidad, familiaridad o minimización del riesgo, confiar el proceso a la persona idónea y al mejor equipo, y una vez analizadas las distintas vías de acceso: exportación, explotación de licencia o inversión productiva, introducirse en el mercado elegido, elaborar el plan de negocio, decidir si se centralizan las actividades

comerciales de producción y adquisición, establecer los mecanismos adecuados de coordinación y control, unir sus fuerzas con los aliados y, por último, decidir la estrategia internacional.

Una tarea bastante compleja, pero es lo que exige la mundialización de la economía (Cleri, 2014), que exige a la empresa una mayor apertura al exterior, sea cual sea su tamaño, pues una economía global exige un planteamiento empresarial de carácter global. La actual economía globalizada ha hecho reaccionar a la Pyme para buscar adaptarse a la situación (Gelmetti, 2013). Para aprovechar esta oportunidad de apertura al exterior necesita adoptar algunas estrategias como alianzas empresariales, fusiones o adquisiciones.

El juego de las empresas en la competencia global no puede ser el mismo, como es lógico por la multiplicidad de variables que concurren en cada sector o escenario donde se producen más rivalidades que alianzas estratégicas. Por su mayor tamaño las empresas grandes se vuelven pesadas y poco flexibles. La microempresa, por su parte, no está preparada para aprovechar oportunidades de producción a escala en la globalización. Las Pyme tienen sus propias ventajas y desventajas. Son ventajas de las Pyme:

- Presentan más flexibilidad que las empresas convencionales en el sistema de producción
- Permiten entablar una relación mucho más cercana con los clientes
- Gracias a la mayor sencillez de su infraestructura, es más fácil cambiar de nicho de mercado (el espacio donde se encuentran los potenciales usuarios o consumidores de un servicio o producto)

- Los puestos de trabajo son más amplios, menos estrictos, y los trabajadores están más abiertos al cambio
- El mayor nivel de conocimiento específico y *know-how*, que se da gracias a la cercanía de los integrantes con el día a día de la empresa, puede convertirse en una importante ventaja con respecto a la competencia
- El tiempo que requiere la toma de decisiones estratégicas puede ser considerablemente menor, dado que los procesos de gestión resultan menos complejos
- Presentan una visión menos estricta, más enfocada en las necesidades y demandas de los clientes (siempre cambiantes) que, en sus propias raíces, lo cual da lugar a importantes modificaciones a nivel estructural, adoptando las tecnologías y el personal necesario para encarar los desafíos que se presentan a cada paso.

Desventajas de las Pyme:

- Al moverse por procesos de tipo emergente, no cuentan con lineamientos específicos relacionados con su creación, sino que experimentan constantes cambios y evoluciones
- No gozan de un importante respaldo financiero, lo cual les impide embarcarse en negocios de gran envergadura
- Requieren de una constante revisión de su estructura, dado que su naturaleza adaptable puede convertirse en la razón de su disolución a causa de la pérdida del control organizativo

- La mayor cercanía entre los trabajadores puede ser negativa si éstos trasladan sus problemas personales a la oficina
- Riesgos por la falta de control estricto de la entrada y la salida del dinero
- El reducido volumen de producción y la menor cuantía de los pedidos realizados a los proveedores puede derivar en sobre costo
- Mientras no realice una campaña publicitaria efectiva y constante la empresa o la marca puede pasar desapercibida a los consumidores

## 8.2 Gestión del talento humano en la empresa

### *8.2.1 Cultura del talento humano y cultura organizacional*

La cultura organizacional ha cambiado drásticamente y con ella la administración del personal. Con el ingreso a la sociedad del conocimiento y la competencia global la empresa se ve en la encrucijada de actualizarse o fenecer. De su talento humano depende casi siempre que sea exitosa o fracase. Distinguir entre recurso humano y talento humano no es solamente una cuestión de términos. El concepto “recurso” remite a pensar en un operario que realiza una tarea mecánica, en cambio “talento” alude a un trabajador creativo e innovador. Se espera del segundo que tenga visión y capacidad de pensar estratégicamente.

El trabajador pensante no es aquel que se resigna a la función de poner tuercas esperando la hora de salida. Por no ser pasivo, se concede al talento humano de la empresa del siglo XX y

XXI una mayor movilidad social que era impensable en el trabajador de la era industrial o la producción en línea.

El pensamiento anclado en las condiciones y oportunidades del pasado se considera erróneo. Sin embargo, no debe sorprender la supervivencia de compañías jerárquicas que mantienen relaciones equivocadas con el personal. Las estructuras planas descartan la cultura promocional de ascensos que caracterizaba a las generaciones anteriores de empresas cuyos trabajadores podían esperar un mejor cargo. Pudiera creerse que el factor determinante es exclusivamente organizacional dejando de lado la responsabilidad individual. Como dice Páez. (2015), la gente deja al jefe, no a los trabajos. Según las estadísticas el 30% de la gente no deja a sus trabajos, deja a sus jefes, aquellos jefes que pueden eclipsar el talento o el desarrollo de este talento, que está asociado con políticas de reclutamiento, relaciones públicas, programas de remuneración y todas aquellas medidas que buscan retener a la mejor gente de la organización.

Un lugar de trabajo agradable mejora la actitud del personal e incide en su mejor desempeño. Según Dobronich (2012) la gestión eficaz de retención de talentos asegura la gestión y la evaluación del desempeño, el reconocimiento, la compensación, las promociones y el plan de carrera. Una política de aprendizaje, entrenamiento y apoyo del conocimiento motiva al personal a aprender cosas nuevas y lo capacita para realizar un mejor trabajo de manera más eficiente. Un buen líder empresarial consigue mantener a la gente motivada y deseosa de proyectarse en la compañía, facilita las tareas y de esa manera afecta el desempeño, el entorno físico. La comunicación permanente entre el directivo y los mandos medios ayuda a reducir la desconfianza, la disparidad de criterios y la incertidumbre. La cultura del trabajador y del equipo



de trabajo es importante y debe buscarse que sea adaptable a la estrategia y la estructura organizacional, un aspecto sumamente complejo de la administración de personal.

Una vez conocidos los requerimientos de cada puesto se proporciona el training, el apoyo y el coaching necesarios para que el trabajador encaje de una manera más efectiva y encuentre más fácil el éxito laboral (Profiles International, 2013). Los candidatos a un empleo quieren tener la oportunidad de desarrollarse a sí mismos, para ser todo lo que ellos puedan llegar a ser continuamente, mejorando sus habilidades, sus conocimientos, sus experiencias, de modo que su potencial de valor en el mercado continúe creciendo. Mucho mejor si ellos pueden hacerlo sin la incertidumbre del despido o de un trabajo rutinario que adormece las expectativas de superación personal y promoción laboral. Otros no necesitan de la empresa múltiples oportunidades de promoción sino un sendero claro en la forma en que todos y cada uno puede mejorar sus habilidades y su valor para llegar a ser lo mejor que imaginaron. Esto tampoco se logra con discursos motivacionales, por lo que hace falta invertir en programas de formación y desarrollo organizacional y crear una atmósfera de continuo autodesarrollo, que impacte en la organización tanto como en las habilidades, valor y autoestima del trabajador.

#### *8.2.2 El talento humano en la competitividad de la empresa*

Entre finales del siglo pasado y comienzos del nuevo siglo la literatura sobre dirección de empresas centró su atención en el análisis de los recursos que poseen las empresas, en las diferencias entre empresas según sus capacidades y en la importancia de los recursos para explicar la evolución de los resultados (Cardona, 2013). Este enfoque se sostiene la idea de la heterogeneidad de las empresas por las diferencias observadas en la disponibilidad de recursos

en un momento determinado y por las diferentes características de los recursos en un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre, la complejidad y el cambio. Mientras que algunas empresas basan su estrategia en los recursos internos antes que en consideraciones de tipo externo, otras asumen que su beneficio es consecuencia tanto de factores externos (derivados de las características competitivas del entorno) e internos (mediante la combinación de los recursos disponibles) (Fernández, 2011).

En la era global o sociedad del conocimiento la empresa es considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades y conocimientos, que se generan y aplican en el tiempo mediante la combinación de recursos y capacidades heterogéneos o como una comunidad social especializada en la rapidez y eficiencia en la creación y transformación de valor. Esta nueva visión pone el énfasis en el estudio de los recursos y capacidades de la empresa y, concretamente, en los recursos de carácter intangible, clasificándolos y estimando su potencial en la creación de ventajas competitivas. Una misma empresa es el resultado de tres tipos de empresa: la empresa capacitada, la empresa inteligente y la empresa competitiva. A ella es que llega el trabajador talentoso, en un proceso riguroso de selección de personal que utiliza el modelo de perfil de competencias, o en ella es que se forma el trabajador con base en su talento inherente o en su vocación para mejorar y aprender. En este caso el talento se identifica con la inteligencia o se relaciona con la capacidad y el compromiso que asegura el rendimiento empresarial.

En cambio, Ohmae (2013) y Fernández (2011), desde diferentes posturas, le atribuyen al talento humano de la empresa un carácter más intuitivo. Fernández (2011) considera el talento

como una destreza, aptitud o habilidad especial para realizar determinada actividad y, al parecer, construida sobre un singular soporte innato, como si se hubiera nacido para ello. Se puede nacer para las artes, para la política, para la religión, para organizar y dirigir, para alguna especialidad deportiva y también para alguna profesión específica. Evidentemente, este autor se refiere a los trabajadores de mando medio y directivos cuando dice que son profesionales con una especial vinculación vocacional con su actividad, preparados para resolver sus tareas de modo ágil, gozando de un refuerzo intuitivo para su razón analítica, para identificar las raíces de los problemas y darles solución efectiva, para emparejar la efectividad y la satisfacción profesional y para gozar de una voz interior que guía sus pasos. Dotados de una destreza inusual y una perspectiva ventajosa, son trabajadores talentosos e intuitivos de perfil auténtico, en el sentido de que viven su actividad como un fin en sí mismo.

En la empresa la intuición no es exclusiva de directivos, como tampoco lo es la inteligencia emocional y cognitiva, el liderazgo o la empatía, porque los seres humanos nacen con el mismo equipamiento y capacidad, con la misma iluminación y potencial, unos dedicados a la gestión empresarial y otros al desempeño en sus especialidades técnicas. Las funciones directivas resultan trascendentales y un director talentoso constituye un gran valor en la nueva y recta economía del saber; pero el conocimiento —explícito, tácito e intuitivo— que portan ya portan los trabajadores más expertos y perspicaces resulta asimismo decisivo, diferenciador. La novedad es el elemento clave de la era de la información y el conocimiento, y de hecho hay expertos que apuestan más por la expresión *innovation worker* que por la de *knowledge worker*; por consiguiente, vale la pena profundizar en el perfil del profesional más idóneo para la innovación (Fernández, 2011).

La vinculación o formación del trabajador innovador en la empresa innovadora es lo que hizo posible, según Ishikawa (2014), el rápido despegue de la empresa japonesa en la competencia mundial. Como decía el ingeniero japonés, creador de la técnica conocida como diagrama causa-efecto o espina de pescado, “ninguna empresa puede ser mejor o peor que las personas que la integran”. El mismo Ishikawa promovió el control total de calidad, que cuestionaba la idea de la supervisión y más bien se basaba en la conformación de equipos de trabajo y capacitación en temas estadísticos. La concepción de productividad individual deja el lugar predominante al trabajo en grupo. En lugar de seguir los principios de la división técnica, el trabajador integra varias tareas y rota en diferentes puestos. El resultado es una ampliación y una mejora en el contenido del trabajo porque tareas que antes estaban a cargo de la jerarquía ahora descienden al puesto (Arcones, 2016).

Innovaciones en la organización global que impactan en el talento humano son la integración y las cadenas productivas, la organización plana y la gestión por proyectos. Mediante la ingeniería concurrente, en lugar de modelo secuencial, los distintos sectores de la empresa se ponen de acuerdo para trabajar juntos y resolver problemas. El cambio operado a escala global se debe básicamente a la revolución informática (Martínez, 2014). Hay características comunes a todos los e-puesto destacándose las siguientes: colaboración, habilidad de comunicación, aprendizaje continuo, flexibilidad, iniciativa, confianza, saber tomar riesgos, orientación al cliente, entre otros. La nueva estructura basada en la información proporciona la columna vertebral a la nueva compañía, permitiendo que esta se desplace desde una organización jerárquica a una horizontal e integrada, dado que la información se halla disponible instantánea y electrónicamente, facilitando la toma de decisiones en la búsqueda, abordaje y aplicación de

nuevas soluciones competitivas que trascienden las unidades o equipos autónomos de negocios. La economía digital exige desarrollar estructuras organizativas ágiles diseñadas para la adaptabilidad y no para la durabilidad.

Aunque se utilizan sofisticadas técnicas matemáticas e impenetrables jergas sociológicas, la estructura mental tradicional siempre ha percibido los negocios, de cierta manera, como una actividad en la que se compra barato y se vende caro. El nuevo enfoque define un negocio como la organización que agrega valor y crea bienestar. La gente necesita continuidad, necesita saber dónde, con quién y para qué trabaja. Ishikawa (2014) destaca que el trabajo vitalicio en Japón es uno de los factores que explican su éxito en el campo de la productividad y los negocios en el mercado mundial. El modelo de contratación y capacitación para el trabajo llamado “perfiles de competencias” puede explicar mejor la relación existente entre el talento humano y la empresa competitiva o responder a la pregunta: ¿Cuál es el aporte del talento humano a la competitividad de la empresa? Son aspectos que no abordó Porter (2012), más concentrado en la dinámica de los sectores industriales (el Diamante o las 5 Fuerzas) para explicar el fenómeno de la competitividad.

Cuando la información se hace digital caen las barreras y ningún negocio está protegido. Ahora, la competencia no proviene solamente de los competidores, viene de cualquier parte. Existe un desplazamiento desde la economía basada únicamente en la empresa a una basada en redes de empresas. Por ello el negocio debe transformarse a partir del cambio y desarrollo de nuevos componentes que lo constituyen: el individuo, el equipo de trabajo, la empresa integrada, la empresa formadora y el negocio interconectado en red. Individuos con competencias básicas y especializadas son organizados en equipos de trabajo para implementar proyectos que refuercen

la capacidad y competitividad de una empresa integrada estratégicamente, con el apoyo de la tecnología digital, en una cadena de negocios. Debido a la capacidad tecnológica se abren nuevos canales de comunicación y colaboración humana en una zona geográfica y a través del tiempo. En la era digital la conectividad cobra un significado más amplio que relacionar a dos o más personas. La red crea un nuevo espacio universal de información compartida.

### *8.2.3 Gestión por competencias laborales*

Las competencias (competencias del ser, competencias del saber y competencias del saber hacer) emergen como una forma de contribuir a la competencia de la empresa, ya que busca ventajas competitivas a partir de los trabajadores (Becerra & Campos, 2012). Las competencias del ser destacan aspectos subjetivos o de la personalidad del trabajador como carisma, motivación, sentimientos, emociones o afectos. Por lo general, la selección de personal se concentra en el perfil para realizar una función determinada en el manual y descuida aspectos constructivos del clima laboral como actitudes, liderazgo, comunicación e interacción social. Cuando se sobrevalora la estructura organizativa sobre lo que puede hacer el talento humano en su individualidad se corre el riesgo de efectuar una inadecuada selección del personal, de convertir este proceso en un ejercicio inútil que desemboque en la contratación de trabajadores no representativos.

El talento humano se sitúa en el centro del enfoque de competencias, tanto en lo que respecta a la competencia laboral, la que aplica en el trabajo, como a la que tiene relación con la competencia formativa (Chávez, 2012) que corresponde a procesos educativos en el nivel básico y profesional. La competencia estratégica surge como competencia desarrollada en el trabajo donde el talento humano cobra especial relevancia frente a los cargos o puestos de trabajo. Se

empieza a poner un mayor interés en las competencias laborales de las personas, que guardan relación con las transformaciones productivas en la empresa y las estrategias para generar ventajas competitivas en el mercado global y para mejorar la productividad, introduciendo nuevas estructuras organizativas, innovaciones tecnológicas y una moderna gestión del recurso humano.

Las competencias se agrupan en cuatro categorías: competencias intelectuales, competencias básicas, competencias técnicas y competencias comporta mentales. Las competencias intelectuales son aquellas que se refieren a capacidades en torno a la resolución de problemas, manejo de información, comprensión de procesos y sistemas, autonomía y responsabilidad; las competencias básicas tienen que ver con las capacidades del lector-escritura, uso e interpretación de símbolos y fórmulas matemáticas; las competencias técnicas se relacionan con el conocimiento instrumental y el funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo, y las competencias comporta mentales aluden a la capacidad de expresarse en forma verbal y a la interacción con los otros.

Los movimientos abocados al estudio de las competencias se iniciaron a finales de la década de 1960 y principios de 1970, producto de un conjunto de investigaciones realizadas en las áreas de psicología industrial y organizacional. Para ese momento los trabajos sobre personalidad y desempeño eran poco desarrollados, ya que no se había comprobado por los métodos tradicionales (test de aptitud y contenido de conocimiento o títulos y méritos académicos) que existiese una relación directa entre uno y otro elemento. Este tipo de problema fue el punto de partida para buscar otros métodos a través de los cuales se estableciera una relación causal entre personalidad y desempeño.

Las definiciones del término competencia laboral contemplan otros aspectos como comportamientos que pueden ser observados y medidos, estándares de actuación que permiten delimitar grados o posesión de competencia, vinculación de la formación y del desarrollo con la experiencia en contextos particulares de trabajo, la consideración de capacidades, motivaciones, rasgos de personalidad, conceptos de sí mismo, entre otros aspectos, como potencial de la persona que influye en el hecho de ser o no competente (Acosta, 2012). Además, tiene en cuenta la relación estrecha entre requerimientos y posesión de competencia, la vinculación entre la competencia y la acción, la consideración de dos aspectos básicos e interrelacionados como es reconocer que la competencia no es estática porque, al estar sujeta al contexto, evoluciona de manera constante. La evolución de la competencia se relaciona directamente con la evaluación de las mismas, el carácter individual de la competencia y el impacto en su adquisición y desarrollo, y el hecho que trasciende a lo profesional aplicándose en todos los aspectos de la vida: personal, social y/o cultural.

La identificación, definición o construcción de las competencias constituye el punto de partida que presenta un conjunto de requisitos entre los cuales se destacan la exigencia de que la competencia sea identificada a partir del trabajo y no de la formación, y la exigencia de que la identificación sea un proceso participativo. Para identificar las competencias se acostumbra realizar estudios o análisis ocupacionales a cargo de grupos de tarea o comités de trabajo constituidos por personas provenientes de cuatro fuentes distintas: trabajadores, empleadores, técnicos en la especialidad y metodólogos especializados en competencias. Mientras el DACUM (Desarrollo de un Currículum) se suele aplicar a nivel de ocupación y aun de puesto de trabajo



(DINAE, 2012), el análisis funcional puede efectuarse desde el nivel de sector y empresa con una visión más sistémica del trabajo y su contexto.

En la gestión del recurso humano basado en competencias, los procesos de reclutamiento y selección no se dirigen a buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización, sino a captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo, pero también a la misión de la organización. El reclutamiento y selección de personal basado en competencias facilita la ejecución de las funciones de administración de las mismas. El proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional o a partir de la definición de las competencias clave requeridas en el modelo sistémico.

### **8.3 Formación del pensamiento estratégico en la Pyme**

#### *8.3.1 Importancia de la competencia estratégica*

Las competencias laborales guardan relación con las transformaciones productivas en la empresa y las estrategias para generar ventajas competitivas en un mercado globalizado y para mejorar la productividad, introduciendo nuevas estructuras organizativas e innovaciones tecnológicas, así como una moderna gestión del recurso humano. En este estudio se plantea que una organización es competente si su personal es competente, que la competitividad de una empresa recae tanto en su personal directivo como en su talento humano en los mandos medios, si la organización posee, además, una estructura horizontal o plana.

En la empresa la demanda de personal y la evaluación de los candidatos en el proceso de selección centran la mirada en la formación general soportada en un título o en una acreditación

de competencias para un cargo. Pocas empresas requieren un personal polivalente o polifuncional que disponga de un acervo de competencias para trabajar en diferentes puestos o que posea una competencia transversal a otras competencias que resulte un aspecto clave en las perspectivas de desarrollo de la organización. No es en la selección del personal sino en la convivencia laboral que se descubren ciertos talentos que, sin dejar de cumplir eficientemente su función y misión, revelan competencias actitudinales de innovación, creatividad y liderazgo, junto con las competencias funcionales en la base del conocimiento y sus aplicaciones.

La competencia estratégica se vislumbra desde la selección de personal en el enfoque que se conoce como evaluación por perfil de competencias. Los modelos de evaluación de competencias en los procesos de selección de personal o de capacitación en los procesos formativos de la empresa son cuatro: conductual, centrado en el desempeño en el puesto de trabajo; constructivo, basado en el aprendizaje; funcional, a partir de estándares y manuales; sistémico, una entrada en el proceso, un punto de transformación y una salida (Sánchez, Ortegón & Rodríguez, 2013). Especialmente vinculado al capital humano, el sistema de gestión por competencias ha permitido a la empresa traducir su misión y metas a un conjunto de competencias jerarquizado por su importancia relativa respecto del logro de objetivos propuestos. En cada uno de los sistemas estratégicos conocidos la relación entre el comportamiento de las personas (como causa) y los objetivos institucionales (como efecto) aparece implícita o explícitamente como un hecho. Sin embargo, el alineamiento sigue siendo un problema sin resolver.

La estrategia proporcionó a la empresa la “visión del bosque”: las grandes metas, contextualizadas en un entorno próximo, remoto y globalizado, político, económico y cultural.

Los sistemas de gestión elaboran la estrategia llevándola a planes parciales, “tácticas de guerra” para el logro de objetivos sucesivos. La gestión por competencias permite identificar qué requiere la empresa de sus integrantes y cuáles competencias son las necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

El alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional.

Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros. Es fundamental que directivos, mandos medios y trabajadores se comporten y trabajen alineados con los valores, objetivos y metas institucionales (Ballesta, 2013).

### *8.3.2 El déficit de estrategias en la Pyme*

El Pensamiento estratégico o mente del estratega son conceptos que llevan a imaginarse en la empresa a un tipo de ejecutivo muy calificado, súper inteligente, con muchos estudios universitarios y experiencias laborales. La cultura organizacional ha construido tres principios básicos, principalmente, que tienen relación con la formación del pensamiento estratégico: la división del trabajo, la jerarquía en el organigrama y la idea de la superioridad mental del jefe. Por su parte, la Pyme realiza análisis estratégico en el proceso de formulación de sus planes estratégicos, pero no se propone formar estrategias por considerar que sus recursos deben estar invertidos en el diseño del plan y su implementación antes que en el tiempo que puede dedicarse a la observación del contexto de la empresa.

Según Fernández (2012) se trata de ir más allá del entorno inmediato de la producción y la competencia y esta tarea corresponde al líder, pero a un líder que todavía cree en el control jerárquico de procesos y trabajadores.

Sí, el liderazgo podía ser otra cosa; podía orientarse a seleccionar metas, a definir estrategias, a perfilar los futuros más idóneos, a la vez alcanzables y prósperos, a trazar caminos... Pero este liderazgo generativo, creativo, el de ver más allá sin perder conexión con el entorno, parecía quedar para el *sumo líder*. A los asistentes a los cursos de liderazgo parecía enfocárseles, en general, la relación jerárquica, el gobierno (incluida la “motivación”) de los trabajadores. No cabe generalizar, pero parecía haber más de controlar personas que de plantear atractivas metas; parecía tratarse de un cierto liderazgo intermedio; de que los subordinados siguieran a sus jefes (Fernández, 2012).

En la pequeña empresa, más que en la mediana o la grande, muchas veces el gerente no tiene título profesional. Es un emprendedor carismático que sabe relacionarse con el personal y cuenta con la capacidad mental para lograr que entiendan e implementen sus directrices, que incluso no están documentadas. Este gerente hace el papel del patriarca que con base en historias, anécdotas y ejemplos de vida conduce el destino de una comunidad ancestral, todo mediante la tradición oral.

El directivo Pyme tiene una relación más directa en el personal y puede influir en este más con el afecto y el ejemplo que con los programas de capacitación. Si el talento humano procede de una gran empresa o una multinacional, se encontrará con la urgencia de adaptar su mente y sus ideas adquiridas a la nueva dimensión e idiosincrasia de la pequeña o mediana empresa. No es común encontrar estrategias en el personal que trabajen en una Pyme debajo de la línea de mando, no obstante, se pueden formar mediante programas de capacitación y actualización en competencias gerenciales o estratégicas. Autores como Ohmae (2013) y

Fernández (2011) destacan la importancia de la intuición, pero cómo detectar un perfil intuitivo en la selección de personal, con qué parámetros, métodos y medidas cuantitativas o cualitativas.

A diferencia de la gran empresa, a veces la Pyme no tiene recursos para contratar estrategias en su línea directiva o asesores con experiencia en estrategia y es cuando puede acudir a la formación de competencias especializadas de su talento humano y al aprendizaje en su relación con gerentes, directivos y talento humano de otras organizaciones. Si ella misma no tiene la capacidad, lo tiene otra empresa o grupo de empresas con la que podría convenir alianzas. En su relación comercial en el entorno de negocios mantendrá algún tipo de intercambio con un directivo o líder de proveedores, clientes o competidores caracterizado por su pensamiento estratégico. Este tipo de transferencia se aprecia en Pymes que se enfocan a la exportación a otros países y cuyo personal mantiene contacto con la cultura global.

### *8.3.3 Estrategias y estrategias*

El pensamiento estratégico es un rasgo que caracteriza al estratega y cuando se habla de estrategia se habla de un trabajador creativo, recursivo, analítico, intuitivo, abierto al cambio y sobre todo visionario. Quizás este último sea el rasgo determinante que engloba a los demás.

Una estrategia es el resultado de haber hecho un análisis y un diagnóstico estratégico en el cual el contexto, con sus variables a favor o en contra de una posición de actores e intereses, el negativo y el positivo, dentro y fuera de la organización, es solo una parte. Una medida es estratégica cuando elige una alternativa entre muchas otras posibles (Andrews, 1971, citado por Contreras, 2013). El proceso de formulación de la misión puede ser utilizado con el fin de generar ideas nuevas y promover expectativas compartidas en todos los niveles de la

organización. La misión es valiosa porque permite trabajar en función del cliente a mediano plazo y proponer una visión de largo plazo común a toda la organización. Misión y visión guían el comportamiento en todos los niveles de la organización y definen estándares de valor para períodos de tiempo extendidos.

Las estrategias pueden no surgir de los procesos sistemáticos de planificación, sino desde diferentes puntos de la organización en el curso de las acciones cotidianas. Las estrategias deben ser entendidas como modelos de decisión que tienen lugar en el curso de una corriente de acciones. Cuando definen una estrategia los miembros de la organización se obligan a sí mismos a pensar más allá de la supervivencia de corto plazo, a proyectarse en un modo de ser más desarrollado que el actual (Mintzberg, Bruce & Lampel, 2013) y sobre todo a vislumbrar las acciones necesarias para provocar mejoras y cambios.

Los trabajos pioneros que estudian la estrategia empresarial situaron las fuentes de la ventaja competitiva en ciertos aspectos internos de la organización tales como las funciones o capacidades directivas, las competencias distintivas, las capacidades de procesamiento de información, el diseño de la estructura de la organización o los procesos de toma de decisiones. En estos trabajos se reconoce el potencial de la dirección, la gestión de la tecnología y el papel que juega el entorno en el desarrollo de las actividades para lograr el éxito empresarial. Uno de los aspectos más relevantes de estos estudios sobre estrategia es su conexión con la ventaja competitiva.

Los primeros avances se valoran mejor en el contexto del trabajo pionero sobre estrategia que surgió en la Escuela de Negocios de Harvard en la década de 1960, dirigida por Kenneth R. Andrews y C. Roland Christensen, y aportó muchas ideas modernas sobre arte de la guerra,

mundialización de los negocios y competitividad desde un punto de vista global. Mientras los trabajos sobre pensamiento de la gestión empresarial se orientaban a las funciones individuales en aspectos de comercialización, producción y finanzas, Andrews y Christensen identificaron la necesidad apremiante de pensar en forma holística la empresa, que articula el concepto de estrategia forjado internamente con su implementación en la práctica del mercado. Andrews y Christensen vieron en la estrategia la idea unificadora entre las áreas funcionales de una empresa y las actividades relacionadas con su entorno exterior. La formulación de la estrategia en este caso involucra una yuxtaposición de las fortalezas y debilidades de la empresa (factores internos) y las oportunidades y amenazas que presenta su entorno (factores externos) (Días, 2015).

El concepto central del trabajo inicial en los años 60 fue la noción de ajuste entre las capacidades únicas de una empresa y las exigencias competitivas de una industria que la distingue de los demás. El reto para la gestión era elegir o crear un contexto en el que la competencia y los recursos distintivos de la compañía podrían producir una ventaja competitiva relativa. Esta estrategia sería entonces actualizada a través de un esfuerzo constante que coordinara las metas de la empresa, las políticas y los planes funcionales. El trabajo de Andrews y Christensen, junto con la de otros especialistas como Igor Ansoff, Alfred D. Chandler, Jr. y Peter F. Drucker, puso la noción de estrategia en la vanguardia de las prácticas de gestión. Desde entonces se han registrado muchos avances y mejoras tanto en la práctica como en la teoría de la estrategia (Días, 2015). El desarrollo posterior es un tributo a la solidez de este trabajo original que puede abarcar con comodidad, y de hecho ha dado lugar, a muchos otros campos del desarrollo organizacional, el mercadeo y la formación del talento humano.

Existe una importante articulación o desarrollo entre la estrategia corporativa, la estrategia funcional, la estrategia de negocios y la estrategia competitiva. Es a nivel de la empresa individual o industria en la que se produce una interacción más competitiva y la ventaja competitiva se gana o se pierde en última instancia. Muchas empresas se han diversificado en varios negocios. Esto implica un nivel claramente diferente de la estrategia que se denomina estrategia corporativa. En *El origen de la Estrategia* Bruce D. Henderson, uno de los pioneros, se basa en Darwin para iluminar el proceso competitivo. Al afirmar que no hay dos empresas que pueden coexistir si se ganan la vida de manera idéntica, enmarca el problema de la estrategia como una lucha continua para distinguir una empresa de sus rivales. En este orden de ideas Andrews y colaboradores recomendaron a los gerentes examinar el entorno económico de la empresa para determinar las características esenciales de la industria, observar su evolución y tendencias, y para estimar el futuro de oportunidades y riesgos, recursos y competencias para empresas de diferentes. A pesar de este reconocimiento de que las condiciones de la industria juegan un papel importante en el éxito de una empresa, los gerentes carecían de una forma sistemática de evaluar sus entornos competitivos (Días, 2015).

#### *8.3.4 La gestión estratégica en el desarrollo del pensamiento estratégico*

Fuera de los trabajos sobre análisis de la industria, ha tenido lugar un conjunto de investigaciones sobre el posicionamiento de una empresa dentro de su industria. Este posicionamiento es el resultado de aplicación de alguna estrategia, ofensiva, defensiva, adaptativa, de supervivencia, entre otras. Cualquier desempeño de una empresa es en parte resultado de la estructura de su industria.



La investigación sobre el análisis de la industria y los competidores ha demostrado cómo un sistema de fuerzas, dentro y fuera de una industria, influyen colectivamente en la naturaleza y el grado de competencia en una industria y, en última instancia, en su potencial de ganancias. Estas ideas han dado lugar a avances fundamentales en la comprensión de la estrategia competitiva. La investigación actual confirma el importante papel que juegan las condiciones del sector en el desempeño de las empresas individuales. Al tratar de explicar las diferencias de rendimiento entre empresas, los estudios demuestran que la rentabilidad media del sector es el más importante predictor de resultados de la empresa. Es mucho más importante que la cuota de mercado y mucho más importante que el grado de diversificación de la empresa. En resumen, ahora es incontestable que el análisis de la industria debe desempeñar un papel vital en la formación de la estrategia (Jelenc & Vrdoljak, 2015).

La ventaja competitiva de Porter se obtiene a partir del análisis de las distintas fuerzas en el sector industrial, que deriva en diversas estrategias. A menudo se observa que algunas empresas superan a otras en el mismo campo año tras año. El posicionamiento de una empresa en su sector industrial se basa en la búsqueda de ventajas competitivas. La ventaja competitiva puede surgir ya sea de ofrecer un producto o servicio de menor costo o de la capacidad de diferenciar la empresa a los ojos de sus clientes y obtener un sobreprecio. Estas ventajas, a su vez, surgen de las actividades discretas que una empresa realiza en la creación, producción, comercialización y entrega de su producto. Estas actividades se denominan colectivamente cadena de valor. Los conceptos anteriores de posicionamiento competitivo se basaron exclusivamente en el precio y el papel de la cuota de mercado, como determinantes en la estimación de costos, pero investigaciones más recientes han mostrado otros puntos de vista.

Ahora se observa cómo varias empresas pueden tener éxito dentro de la misma industria mediante la aplicación de diversas estrategias, cada una buscando de una forma diferente ventajas competitivas para un subconjunto diferente de clientes (Jelenc & Vrdoljak, 2015).

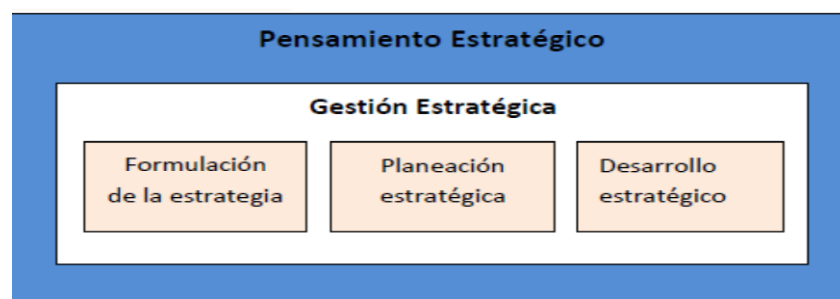
El desarrollo del esquema de la economía estratégica de Andrews (1984) pretende abarcar un amplio escenario por cuanto considera aspectos de contexto, de competencia distintiva, recursos corporativos, condiciones ambientales y tendencias económicas, oportunidades y riesgos, y escogencia de productos y mercados como estrategia económica. Es evidente la relación de este esquema con las 5 fuerzas de Porter, que puede considerarse un desarrollo conceptual. Andrews tiene en cuenta en su esquema condiciones del entorno y tendencias técnicas, físicas, políticas, sociales, además de comunitarias, nacionales y mundiales, la identificación de oportunidades y riesgos mediante encuestas y evaluaciones, la capacidad financiera, administrativa, funcional y organizacional, además de la reputación y la historia de la empresa, para distinguirse en la competencia, la manera de incrementar la capacidad y ampliar las oportunidades basándose en las fortalezas y debilidades.

Goold & Campbell (1991, citado en Campbell et. al., 2014) se ocupan de las muchas mejores maneras de crear estrategia y citan una frase de Carl Jung que encaja en los argumentos sobre las diferencias o distinciones que rigen en el pensamiento estratégico tanto como en la competencia estratégica. "El zapato que se ajuste a una persona aprieta en otra; no hay una receta para una vida que se adapte a todos los casos" observa Jung, que no estaba pensando en la gestión estratégica cuando escribió ese pasaje, pero podría haber sido el caso. La mejor manera siempre depende de la naturaleza y las necesidades de los negocios en la cartera de una empresa, en los estilos de las personas en la oficina corporativa, en la estrategia y en los objetivos de la

empresa. En un estudio de 16 empresas británicas grandes diversificadas se identificaron tres estilos exitosos de gestión de la estrategia, denominados "planificación estratégica", "control financiero" y "control estratégico". Cada uno se caracterizó por una forma particular de organización de las relaciones entre la sede y las unidades de negocio. El secreto para elegir lo mejor entre ellos es encontrar el estilo que se adapte mejor a las circunstancias y, a continuación, mantener un ojo agudo hacia afuera para advertir los inconvenientes inevitables.

Un reciente trabajo de Nickols (2016) redefine el concepto y el lugar de la estrategia en la gestión estratégica. Para este autor la formulación de estrategias, la planificación estratégica y la implantación y desarrollo estratégico hacen parte de la gestión estratégica y todas estas categorías se encuentran incluidas en el pensamiento estratégico. No opone como otros autores la planificación estratégica al pensamiento estratégico, sino que establece una relación jerárquica de conjunto. Una gran dosis de pensamiento estratégico debe ir en el desarrollo de un plan estratégico y, una vez logrado el desarrollo en el diseño del plan, se requiere una gran cantidad de gestión estratégica para llevar a buen término los objetivos. El propósito de hecho es pensar y gestionar estratégicamente evitando participar en la planificación estratégica a ciegas.

*Figura 1 - Conceptos anidados relacionados con la estrategia*



Fuente: Nickols (2016)

## **8.4 Factores que inciden en la formación del pensamiento estratégico en la Pyme**

### *8.4.1 Planeación estratégica y pensamiento estratégico: factores divergentes y convergentes*

Con base en los conceptos y enfoques presentados por los diversos autores en las secciones anteriores se identifican algunos factores que inciden en la formación del pensamiento estratégico en la Pyme. Considerando que la mayoría de autores consultados se refiere al pensamiento estratégico en su relación con la planeación estratégica y la gestión estratégica, como bien lo resume Nickols (2016), y que incluso algunos de ellos contraponen planeación estratégica, representada en Porter, y pensamiento estratégico, representado en Mintzberg, se establecen los factores divergentes y convergentes.

En las dos primeras columnas se contrastan los factores de la planeación estratégica con los del pensamiento estratégico. En la tercera columna se indican los aspectos convergentes, que son los temas comunes a estos dos principios de la gestión y la cultura estratégica, factores como la competencia del talento humano de nivel gerencial, directivo y medio, el acceso a estas dos competencias por efecto de la formación académica y empresarial, la capacidad de formular misión y visión, un hecho demostrado en el mundo empresarial contemporáneo, a diferencia de los inicios del pensamiento estratégico en los años setenta del siglo pasado, el enfoque competitivo y no lineal, la perspectiva futurista, como proyección y como prospectiva, que tienen ambas competencias, y la vigilancia constante de los resultados obtenidos y las tendencias. Finalmente se considera el factor convergente de la tipología, sin la cual es difícil saber de qué se está hablando cuando se habla de planeación estratégica y pensamiento estratégico.

<b>FACTOR DIVERGENTE</b>		<b>FACTOR CONVERGENTE</b>
<i>Planeación Estratégica</i>	<i>Pensamiento Estratégico</i>	<i>Planeación y Pensamiento Estratégico</i>
Formalización, racionalidad y precisión científica	Intuición, creatividad y aleatoriedad	Competencia del talento humano
Al alcance de Pyme	Atributo de grandes empresas	Accesibilidad
Directivos, mandos medios y personal de diferentes niveles jerárquicos	Líderes, directivos y gerentes de diferentes áreas	Capacidad de formular misión y visión
Enfocado en obtener ventajas en el mercado	Enfocado en el entorno competitivo y la cultura global	Enfocado a la competencia
Basado en la proyección mediante base de datos	Basado en la prospectiva mediante la imagen del futuro en el presente	Perspectiva futurista
Admite atajos y saltos en su ejecución	Vive de las contingencias	Enfoque no lineal
Centrado en los resultados	Concentrado en las tendencias	Vigilancia constante
Asume una estrategia intencional que confía en la previsión	Construye una estrategia emergente atenta a lo imprevisible	Tipología general

Tabla 2 - Factores divergentes y convergentes entre planeación y pensamiento estratégico

Fuente: Elaboración propia

#### 8.4.2 Encuesta sobre pensamiento estratégico en la Pyme

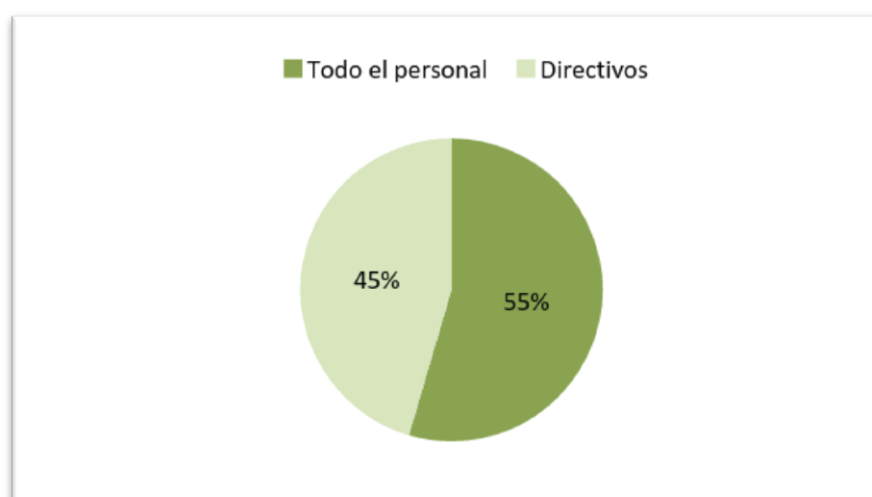
Fueron encuestados gerentes, administradores, representantes legales, jefe de producción y asesora comercial, en ese orden, en su calidad de directivos de las Pyme consultadas, que incluye organizaciones prestadoras de servicios culturales y sociales. Un tercio de las Pyme y

organizaciones que aportaron información en desarrollo del estudio pertenece al sector servicios y el resto al sector manufactura.

*Misión y visión de la empresa.* Todos los directivos encuestados formularon la misión y visión de sus Pyme. El análisis de los enunciados redactados por los encuestados permite descubrir que solo un tercio de las organizaciones y Pyme tienen una misión orientada al cliente, las otras se dirigen a la comunidad y al público en general. Pocas veces se enuncia claramente una visión a futuro de las Pyme que tenga en cuenta la competencia en el sector, incluso en algunos casos el enunciado corresponde a una misión antes que a una visión, por ejemplo, que “la clientela reconozca esta comida típica según calidad, atención y precios”.

*Generadores de estrategias en la empresa.* En más de la mitad de las Pyme las estrategias son creadas por todo el personal y en menor número son creadas por los directivos de la organización.

Figura 2 - Creación de las estrategias en la empresa



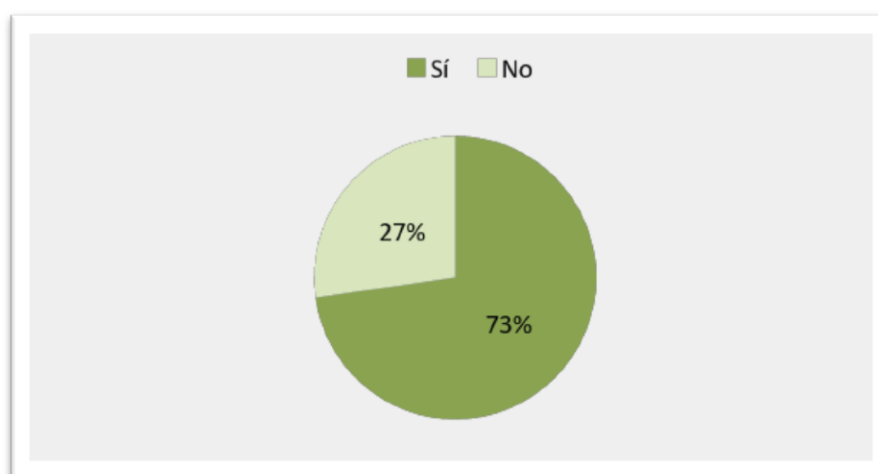
Fuente: Elaboración propia

*Utilidad de las estrategias.* La mayoría de encuestados de las Pyme considera que utilizar estrategias sirve para vislumbrar el contexto. El resto destaca el trabajo hacia adentro, pensando en el desempeño interno, enfocado al mejoramiento de la calidad y las ventas.

*Importancia de la planeación estratégica.* La mayoría de encuestados opina que la importancia de la planeación estratégica radica en la proyección de la Pyme en el corto y largo plazo. Los demás se refieren a la evaluación, el diagnóstico y el mejoramiento de las decisiones y los procesos.

*Intervención de agentes externos en la gestión estratégica.* La mayoría de Pymes recurre a personal externo como asesores y expertos para llevar a cabo la gestión estratégica.

Figura 3 - Intervención de personal externo en la gestión estratégica



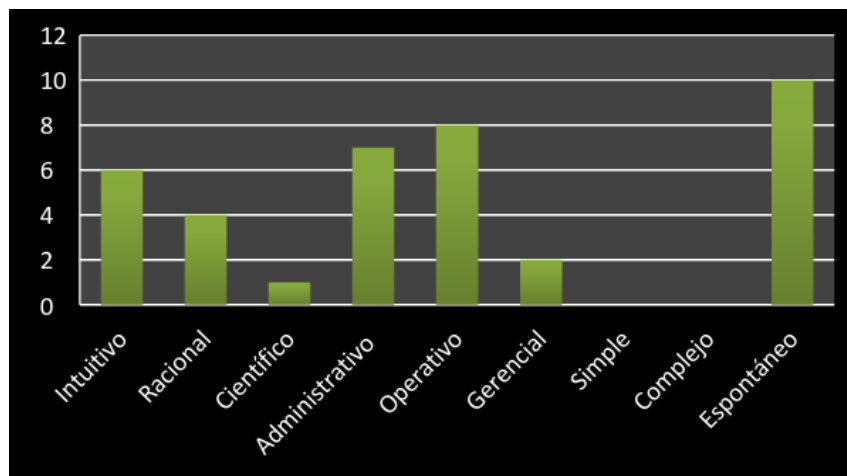
Fuente: Elaboración propia

Los encuestados mencionan los siguientes asesores y expertos: Contables, Cámara de Comercio del Cauca, Instituciones como el SENA, internet en diseño, moda y otros (venta de

accesorios); asesores técnicos, diseñadores, artistas, comunicadores (organización artística); profesores universitarios y amigos conocedores del tema (organización educativa); la psicóloga, los profesores, la abogada (organización no gubernamental), personas las cuales han manejado con más tiempo la administración de panaderías las cuales han tenido mucho éxito (pastelería y panadería), CZJ (siglas de un asesor en la industria gráfica); asesores financieros, asesores en manejo de personal (servicio de asesoría comercial). Puede observarse que los asesores y expertos conocen el tema, la organización y el sector para el cual son solicitados.

*Tipo de procesos que conducen a la formación de estrategias.* Según los encuestados, en el mayor número de casos las estrategias en su empresa se forman en procesos de carácter espontáneo e intuitivo, más que racional o científico. Otros destacan aspectos administrativos y operativos que tienen que ver con la rutina de trabajo.

Figura 4 - Carácter de los procesos estratégicos

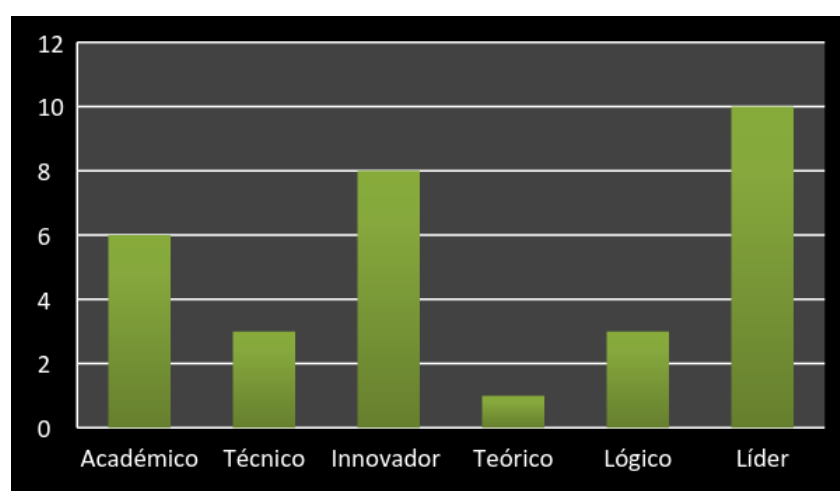


Fuente: Elaboración propia



*Perfil de la persona idónea para diseñar y/o implementar estrategias.* En opinión de los encuestados, la persona idónea para diseñar y/o implementar estrategias debe ser un líder innovador caracterizado por su actitud. Les dan menos importancia a los aspectos de formación y desempeño académico, técnico, teórico y lógico.

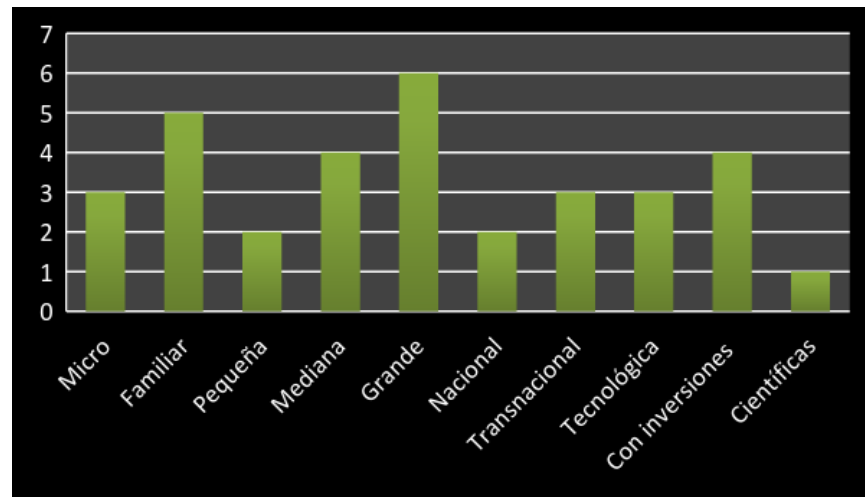
Figura 5 - Perfil de la persona idónea para diseñar y/o implementar estrategias



Fuente: Elaboración propia

*Empresa mejor preparada para adoptar estrategias.* Las opiniones de los encuestados están repartidas entre quienes consideran que están mejor preparadas para adoptar estrategias las empresas grandes y las transnacionales, con gran capacidad económica, tecnológica o científica, y quienes señalan que son las Pymes, las empresas micro y las empresas familiares. Para este segundo grupo de encuestados cualquier organización o Pyme está preparada para adoptar estrategias.

Figura 6 - Empresa mejor preparada para adoptar estrategias



Fuente: Elaboración propia

*Relación entre empresa y pensamiento estratégico.* Los encuestados ofrecen diversas respuestas y en general ven el pensamiento estratégico como una función. “Clarifica la forma de administrar la empresa en función de su sostenibilidad”, dice un encuestado. Es importante para las mejoras y desarrollos, para resolver problemas y optimizar la producción, como preparación para alcanzar metas. Otro se refiere a la proyección y dice que el pensamiento estratégico ayuda a las empresas a tener una larga duración. Un tercero opina que la empresa y el pensamiento estratégico van de la mano. Otros encuestados lo relacionan con la innovación y con la observación y las oportunidades para alcanzar el éxito. Por último, dice un último encuestado que primero es el pensamiento estratégico y luego la creación de la empresa.

*Ideas que resultaron exitosas en su empresa.* Entre las ideas que resultaron exitosas en su Pyme se destacan las relacionadas con la gestión y en menor medida con el talento humano y los valores. En el primer grupo mencionan la gestión de productos y sobre todo de procesos. Entre

los productos señalan: programación de eventos culturales, hacer la arepa cuadrada, ampliación de alternativas como nuevos salones sociales, nuevo producto. Entre los procesos consideran: organización de procesos administrativos, mapeo de procesos, observar el mercado, aplicación de innovación, tener un control permanente de la calidad y el servicio a los clientes, publicidad, degustaciones, promociones, calidad de sazón y precio, buscar nombres inteligentes para la arepa, actividades de sistemas, posventa (“ayuda a conservar a los clientes”).

En el segundo grupo se refieren a la cultura y los valores relacionados con el talento humano en los siguientes términos: Vincular a los empleados en la construcción de propuestas para agilizar el trabajo, buscar estrategias que ayuden a mitigar la contaminación; la clave son los principios, los valores, tener el talento humano como el mayor tesoro de la empresa; la idea inicial, la moral, el amor hacia las personas que tratamos.

*Competencia en el sector.* Las Pyme, dicen los encuestados, enfrentan de diversa manera la competencia en su sector. La mayoría lo hace con calidad y servicios, con buenos productos y precio. Sigue en importancia la innovación. En tercer lugar, mencionan el clima laboral, la capacitación y buen manejo del personal, los valores y el amor.

*Aportes del talento humano que fueron determinantes para el desarrollo de la empresa.* En el aspecto administrativo no se identifican claramente los aportes. Hablan de los cambios o mejoras en la gestión administrativa sin distinguir el aporte efectuado por el talento humano. Lo mismo en el aspecto comercial, pues se refieren a las mejoras y logros de la empresa sin especificar el aporte del talento humano. En el aspecto productivo mencionan el aporte del talento humano al trabajo en equipo (trabajo colectivo, familiar y en serie), las actividades de

sistemas y mapeo de costos, la precisión en la fabricación y calidad y el hecho de estar atentos siempre a tener el inventario en buen estado y ofreciendo el mejor servicio.

*Futuro de la empresa.* Todos los encuestados ven con optimismo el futuro de sus empresas, como bueno, positivo, ascendente y promisorio. “Muy interesante y exitoso porque es un producto exclusivo y con historia artística, y cultural. Excelente, cada vez logrando nuevos clientes y mejorando la calidad. Optimista, a pesar de la contracción que está sufriendo la industria gráfica”. Ellos señalan las mejoras, cambios e innovaciones que llevan a cabo y mencionan los retos por superar. “Buscamos conquistar clientes internacionales. Llegar a tener producciones propias y mayor oferta de servicios. Estamos desarrollando una plataforma virtual para ofrecer más servicios educativos acompañados de 3 emisoras virtuales y una emisora FM, que ayude a fortalecer el proceso de paz y a erradicar el analfabetismo. Como una gran empresa, con muchos más colaboradores, siendo líder en la organización de eventos a nivel departamental. Un encuestado confía en los principios de su organización: futuro promisorio porque hemos sido coherentes con la idea inicial: calidad, buen servicio, comida sana y responsable

*Medidas para afrontar el futuro.* El análisis de las medidas para afrontar el futuro de la organización o Pyme permite detectar tres categorías: 1) fortalecimiento, mejora y cambio, 2) innovación e inversión 3) capacidad. Medidas de fortalecimiento, mejora y cambio: Frente a economía, definir con claridad la contratación de personal y buscar otros espacios de comercialización. Dejar organizados los procesos de mantenimientos estructurales y convocar empresarios a visitar el teatro. Siempre trabajar en equipo, afrontando los altibajos con serenidad y con positivismo. Seguir fortaleciendo el posicionamiento y mantener calidad. Mejoras técnicas.

Tecnificando en la producción sin que deje de ser artesanal. Control de costos, mayor volumen de cotizaciones, clasificación y selección de clientes

- Medidas de mayor capacidad: Buscamos invertir en más tecnología y una mayor capacitación en talento humano.
- Medidas innovadoras que implican inversión: Establecer venta a domicilios, páginas para mostrar el producto e innovación en otros puntos.
- Medidas que complementan mejoras con innovación: Estabilizar el flujo de caja e innovar en nuevos productos.
- Medidas que complementan capacidad con innovación: Capacitando al personal, investigando qué quieren nuestros clientes, ofreciendo siempre productos innovadores.

*Estrategias como ejemplos a seguir por empresas del mundo.* En el análisis de las estrategias que, según los encuestados, constituyen verdaderos ejemplos para cualquier empresa del mundo, se observan tres categorías principales y otras secundarias. Las principales categorías son: clima laboral y cultura empresarial, calidad y eficiencia y estrategia comercial y competencia.

- Clima laboral y cultura empresarial: Buena relación con el personal. Cuidar a sus empleados. Crear un ambiente cómodo. Capacitación permanente para los empleados. Capacitación del talento humano para hacerlos parte de la visión de la empresa. Pagar bien y dar apoyos económicos adicionales. Realizar proyectos beneficiosos para todos. Cumplimiento de labores con sentido de pertenencia. Ser

estable y para esto es necesario personal idóneo. Fortalecer sentido de pertenencia.

Trabajar en equipo viendo como jefa o como dueña que es esto no es mío sino de todos. Tener presente la idea inicial. Ser fiel a la fórmula inicial

- Calidad y eficiencia: Organización de sus procesos administrativos. Trabajar con profesionalismo y dedicación. Conservar calidad y eficiencia. Muy importante la calidad del producto. Excelente servicio. Buen manejo administrativo. Servicio, siempre debe ser el mejor. La adecuación de la tecnología en todo lo que ella pueda aportar y mejorar la empresa. Tener sistemas de producción flexibles
- Estrategia comercial y competencia: Publicidad agresiva y adecuada en todos sus medios. Precio acorde al público objetivo. Llegar a diferentes grupos objetivos. Bajos precios y buena calidad. La conservación de los clientes, apoyados en la tecnología y los servicios. Manejar sus clientes buscando cómo satisfacer sus necesidades. Buscar ser competitivo. Servicio al cliente sin afectar ninguna área.

Los encuestados señalan otras categorías no tan importantes como:

- Innovación: Innovar constantemente. Red de buen trato. Buscar soluciones creativas y mantener procesos innovadores. Mantener la creatividad.
- Finanzas: Ahorrar e invertir para mejorar internamente. Control de costos. Conseguir el liderazgo en costos.
- Proyección: Siempre tener una misión estratégica. Planeación.

## Conclusiones

1. Los avances en Planeación Estratégica y pensamiento estratégico se presentan tanto en el ámbito académico como empresarial. Los principales promotores de este conocimiento tienen nexos con el mundo universitario. Las continuas oscilaciones del mercado y la economía global presionan en la búsqueda de respuestas rápidas por parte de quienes aportan teorías, métodos y buenas prácticas empresariales. Sin capital intelectual o activos intelectuales la gestión corporativa termina convirtiéndose en una tarea estéril o una rutina improductiva. La sociedad del conocimiento ha empoderado a las empresas y las ha forzado a prepararse para afrontar la competitividad, así como para promover las competencias laborales del talento humano, muy necesarias en la gestión estratégica. La planeación estratégica ha estado asociada a la competencia en determinado sector industrial. Competir en el mercado supone estar preparado para planear y pensar estratégicamente. Sobre todo, en la empresa grande como punto de comparación, el pensamiento estratégico circularía en los modelos de gestión y en la forma de competir en el mercado.

Los líderes, basados en su experiencia e intuición, pueden apoyarse en una forma de pensar estratégica para optimizar las capacidades y potencialidades hacia el logro de las metas, objetivos y la permanencia de la organización en el tiempo, incluso para asegurar el mejoramiento de la calidad de productos y procesos. El valor de pensar estratégicamente radica en la consideración de conocimientos sobre el entorno que conduzcan a tomar buenas decisiones.

El pensamiento estratégico se observaría más en empresas que trabajan de la mano con la planeación estratégica. El desarrollo del pensamiento estratégico es posterior a la implantación de la planeación estratégica, lo que explica que muchas organizaciones o empresas lucrativas, en especial las Pyme, apenas están asimilando el concepto antes de emprender una gestión estratégica efectiva. Planeación estratégica y pensamiento estratégico convergen en la gestión estratégica, aunque en la cultura empresarial, desde los años 50 del siglo pasado, ha predominado la planeación estratégica, y el pensamiento estratégico estaba implícito, pero no era un aspecto central hasta hace poco. El análisis de la industria debe desempeñar un papel vital en la formación de la estrategia. Fuera de los trabajos sobre el estado de un sector industrial, ha tenido lugar un conjunto de investigaciones sobre el posicionamiento de una empresa dentro de esa industria, que obtienen como resultado alguna estrategia ofensiva, defensiva, adaptativa, de supervivencia, etc.

2. El talento humano es el que piensa y diseña las estrategias de la Pyme. Es preciso encontrar un alineamiento adecuado entre el pensamiento estratégico y los integrantes de la Pyme. Por ello es de suma importancia analizar la incidencia del talento humano, la capacidad de la organización y el nivel gerencial en la formación del pensamiento estratégico en la Pyme. En todos los casos de estrategias exitosas se destaca la figura del líder, que por lo general tiene un perfil más gerencial que administrativo, más orientado a diseñar la manera de competir en el mercado que a controlar los procesos productivos dentro de organización. Es común en esta época digital que las máquinas terminen haciendo el trabajo de control.



Hay que ver en conjunto, en un marco sistémico, las habilidades gerenciales y el pensamiento estratégico. Se espera que el gerente sea un estratega, que se diferencie del resto de trabajadores por su visión de futuro y su capacidad de innovación, que promueva cambios sin generar conflictos, que sepa a dónde quiere llegar con apoyo de su personal y cómo lograrlo, y especialmente que sea sensible a las tendencias que predominan en el mercado global.

El gerente no tiene que ser necesariamente racionalista, no tiene que saber de ciencia y tecnología. Como dice Ohmae, a veces solo basta la intuición, que deriva de la experiencia, la capacidad de observación y la sensibilidad ante las cosas. De esta manera se replantea la idea dominante del gerente o jefe frío y calculador, insensible ante la situación de sus colaboradores y pragmático. En efecto, estratégica es la forma creativa como los líderes resuelven los problemas en diversas situaciones, no de forma directa sino de forma sinuosa, con avances y retrocesos.

La estrategia depura las tácticas utilizadas para aventajar a los competidores. La estrategia es un aspecto esencial para la toma de decisiones, para confrontarlos entornos cambiantes y mantener los niveles de competitividad apropiados. El desarrollo teórico y práctico ha llevado a la humanidad de la estrategia de la guerra militar a la competencia empresarial. Por ello, quien no se prepara en gestión estratégica se expone al fracaso. Cualquier estrategia requiere de ideas, de visión y de capacidad de anticipación, de razón y pasión.

Con la revolución informática tareas que antes estaban a cargo de la jerarquía, entre administradores y gerentes, ahora descienden al puesto de trabajo. La economía digital exige desarrollar estructuras organizativas ágiles diseñadas para la adaptabilidad.

La cultura del trabajador y del equipo de trabajo importa mucho y debe buscarse su adaptación a la estrategia creada por los líderes o por todo el personal en la organización. Con el tiempo la Pyme puede seleccionar su personal de acuerdo con el modelo de perfil de competencias. Si el mercado no ofrece talento humano con competencias estratégicas, la Pyme tendría que capacitarlo para que encaje en su misión y visión.

3. El pensamiento estratégico avanza de un salto hacia el futuro deseado y retrocede a lo que hay que hacer para que se produzca. Figuras destacadas de la teoría, cultura y la gestión estratégica Chandler, Andrews, Christensen, Mintzberg, Porter y Ohmae, coinciden en que las estrategias de negocio que llegan a tener éxito no provienen de un análisis riguroso, sino más bien de un particular estado mental. Un estratega se distingue porque se sale del lugar común, porque se enfrenta y muchas veces supera el paradigma predominante.

Una Pyme puede ser pequeña en tamaño, pero grande en sus estrategias, en su pensamiento estratégico. Y así queda más fácil interpretar el pensamiento estratégico como un activo valioso de la organización, como capital intelectual. Las Pyme tienen sus propias ventajas y desventajas. Presentan más flexibilidad, una relación mucho más cercana con los clientes y una pronta migración de nicho de mercado si la competencia apremia. El tiempo utilizado en la toma de decisiones estratégicas suele ser menor, pues

sus procesos de gestión resultan menos complejos y menos jerarquizados. La Pyme presenta una visión menos estricta, más enfocada a las necesidades y demandas de un cliente relativamente inestable y cambiante en sus gustos y presupuestos de consumo.

Como desventaja de la Pyme es de apreciar que mientras no realice una campaña publicitaria efectiva y constante como organización y como marca puede en el corto plazo ser olvidada por algunos consumidores que buscan mejores precios y beneficios en la competencia.

4. Sobre los factores que inciden en la formación de pensamiento estratégico, la opinión de los directivos de la Pyme es similar o difiere según la experiencia adquirida o la formación académica. Los directivos tienen claro el tema de la planeación estratégica, que implementan en sus organizaciones, pero no así el tema del pensamiento estratégico.

Los líderes de las Pyme, gerentes, administradores, representantes legales, jefe de producción y asesor comercial, recuerdan claramente y pueden formular la misión y visión de sus organizaciones. Además, son conscientes de la necesidad de la empresa de proyectarse en el espacio y el tiempo como una manera de enfrentar la competencia. Saben que la lucha competitiva exige una perspectiva no presente sino futurista, es decir, obliga a anticiparse mediante estrategias organizacionales, productivas, comerciales o financieras.

En la mayoría de estas Pyme todo el personal participa en la generación de estrategias. Asimismo, la mayoría relaciona las estrategias con la gestión en contexto y otros hacia dentro de las organizaciones. La mayoría recurre a personal externo, asesores y expertos, apoyos individuales e institucionales, para gestionarla estrategia. Los

procesos que conducen a la formación de estrategias son más espontáneos e intuitivos que racionales o científicos

La persona idónea para diseñar y/o implementar estrategias es el líder innovador, más enfocado a las relaciones humanas que a las teorías y métodos, más actitudinal que técnico.

La mayoría opina que la empresa grande y con inversiones se encuentra mejor preparada para generar y adoptar estrategias, sin desconocer a la empresa familiar y micro.

La pregunta sobre si existe relación entre empresa y pensamiento estratégico suscita diferentes opiniones, algunos ven este punto en términos operativos y otros en términos de proyecciones y metas, como un problema de eficiencia o como la reducción de incertidumbres, respectivamente.

Entre las ideas que resultaron exitosas en la Pyme mencionan las relacionadas con la gestión productiva y en menor medida con el talento humano y los valores corporativos. La Pyme examinada se enfoca más en los procesos que en el producto.

Finalmente, una de las debilidades observadas en las Pyme es que pasan por alto la importancia del sector industrial, como indica Porter. Si lo hicieran tendrían presente en sus análisis y decisiones para enfrentar la competencia el peso de los diferentes jugadores de un sector industrial tales como clientes, proveedores, competidores existentes, entrada de nuevos competidores, productos sustitutos, las 5 fuerzas de Porter.

### Referencias bibliográficas

- Acosta, E.F. (2012). *La gestión por competencias en las organizaciones laborales. Resumen de estudios teóricos realizados en gestión por competencias*. La Habana: Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- Becerra, M. & Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. Memoria*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Blázquez, A. (2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. *AD-minister, Número 23, julio-diciembre*.
- Botero, J.L. (2011). *Guía de direccionamiento estratégico para Pymes*. Bogotá: Universidad EAN.
- Campbell, A. & Smith, C. (2015). Corporate Styles. *Strategic Management, Volume 12*.
- Campbell, A., Goold, M., Alexander, M. & Whitehead, J. (2014). *Strategy for the Corporate Level. Where to Invest, What to Cut Back and How to Grow Organisations with Multiple Divisions*. New York: John Wiley & Sons.
- Cardona, R.A. (2013). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Forum Doctoral (4)*: 113-147
- Castro, L.A., Giraldo L. & Ramírez, P. (2012). *Análisis de las potencialidades y vulnerabilidades de los sectores productivos colombianos derivados del TLC con Canadá. Trabajo de Investigación*. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Cleri, C. (2014). *El libro de las Pymes*. Buenos Aires: Granica,

- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Revista científica Pensamiento y Gestión, No 33: Jul-Dic 2012*.
- Codina, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas, vol.19 no.25 Medellín ene./jun. 2011*.
- Congreso de la República de Colombia. *Ley 590 de 2000* "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".
- Congreso de la República de Colombia. *Ley 905 de 2004* "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones".
- Congreso de la República de Colombia. *Ley 1151 de 2007*. Plan de Desarrollo Nacional 2002-2006.
- Contreras, E.R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión, 35, Universidad del Norte: 152-181*.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y. (coord.) (2012). *Manual de investigación cualitativa. Vol. III. Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Dias, S. (2015). The Fall and Rise of Strategic Planning Henry Mintzberg. *Instituto Superior de Ciencias Sociais e Politicas Projecto Estratégico Institucional Lisboa 8 de Abril de 2015*.
- Drucker, P.F. (2011). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, 11<sup>th</sup> edition. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Ferrater Mora, J. (2014). *Diccionario de filosofía de bolsillo*. Madrid: Alianza Editorial.

- Gelmetti, C.J. (2013). *Pymes globales estrategias y prácticas para la internacionalización de empresas Pyme* Buenos Aires: Ugerman.
- Hernández, S.R., Fernández, C.C., & Baptista, L.P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta ed. México: McGraw Hill.
- Jelenc, L. & Vrdoljak, I. (2015). "Past and Future" In: Vrdoljak, R.I., Podrug, N. & Jelenc, L. (Eds.) (2015). *Neostrategic Management. An International Perspective on Trends and Challenges*. Wrocław: Springer International Publishing.
- Ospina, M., Puche, M.A. & Arango, B. (2014). Gestión de la Innovación en Pequeñas y Medianas Empresas. Generando ventajas competitivas y posicionamiento en el Mercado. *Revista GPT Gestión de las Personas y Tecnología / Edición N° 19 / Mayo de 2014*.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ta. ed. México: McGraw-Hill.
- Huamán, L. & Ríos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC.
- Ishikawa, K. (2014). *Introducción al control de calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lampel, J.B., Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (2013). *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases* (5th Edition). New Jersey: Pearson.
- López, M.T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Universidad de Murcia, Departamento de Sociología y Política Social
- Manera, E. (2016). La evolución del pensamiento estratégico: 1950-1979. *Revista de Estudios Internacionales*.

- Mckeown, M. (2012). *The strategy book*. 2nd Edition. London: Pearson.
- Mintzberg, H., Bruce, A. & Lampel, J. (2013). *Safari a la estrategia*. Barcelona: Granica.
- Mojica, F.J. & López, F. (2015). *¿Hacia dónde va el mundo? Prospectiva, megatendencias y escenarios latinoamericanos*. Barcelona: El Viejo Topo.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, no.32 *Barranquilla Jan./July 2012*.
- Navas, J.E. & Guerras, L.A. (2012). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Thomson Reuters-Civitas, CizurMenor.
- Nickols, F. (2016). *Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking*. Available on <http://www.nickols.us/strategyandstrategicplanning.html>
- Ohmae, K. (2013). *La mente del estratega*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Piqueras, C. (2015). La insignificante diferencia entre táctica y estrategia. *Gestión empresarial* 9 de septiembre de 2015. Consultado en <https://www.cesarpiqueras.com/la-insignificante-diferencia-entre-tactica-y-estrategia/>
- Porter, M. (2012). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide.
- RAE (2016). *Pensamiento*. Diccionario de la Real Academia de la Lengua. Consultado en: <http://dle.rae.es/?id=STXDsjX>
- Sánchez, K.L., Ortigón, W.O. & Rodríguez L.D. (2013). *Curso de profundización en gerencia del talento humano*. Módulo: Curso académico (Compilación). Bogotá: Escuela de



- Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD.
- Santos, M.A. (2012). "La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral" en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 168.
- Seyed Kalali, N., Momeni, M., & Heydari, E. (2015). Key Elements of Thinking Strategically. *International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 2, No. 8, August, 2015*.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2015). Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 4<sup>th</sup>. Edition. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Torres, L.J., Díaz, J.T. & García, J.C. (2012). Multihabilidades gerenciales. Un subsistema para el pensamiento estratégico en las organizaciones actuales. *Gestión del Conocimiento, Volumen Nro. 9, Enero – Diciembre*.
- Vargas, A. (2012). Systemics, connectivity and innovation: what role do we want them to play in a new perspective on strategy? *Rivista Sinergie, n° 88, in press*.

## Webgrafía

- Arcones, B. (2016). *Cómo optimizar el capital humano: ampliación de tareas*. Consultado en <http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/at/como-optimizar-el-capital-humano-ampliacion-de-tareas/>
- Ballesta, O. (6 de octubre de 2013). *Gestión por valores, o el arte de alinear el desarrollo del talento a la estrategia empresarial*. Consultado

- en<https://talentoenexpansion.com/2013/10/06/gestion-por-valores-o-cuando-la-gestion-de-personas-ha-de-alinearse-a-la-estrategia-empresarial/>
- Dirección Nacional de Empleo (DINAE) (2012). *Proyecto de Competencias Laborales. Competencias y formación. Una experiencia con el método AMOD*. Consultado en [www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/proy\\_cl\\_dinae.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/proy_cl_dinae.pdf)
- Dobronich, V. (10 de julio de 2012). *10 claves para retener y motivar el talento*. Consultado en <http://www.losrecursoshumanos.com/10-claves-para-retener-y-motivar-el-talento>
- Fernández, J.E. (2011). *Más sobre el talento*. Consultado en [http://www.arearh.com/print\\_articulo.php?url=Mas\\_sobre\\_el\\_talento](http://www.arearh.com/print_articulo.php?url=Mas_sobre_el_talento)
- Fernández, J.E. (31 de agosto de 2012). *El directivo-líder no deja de ser humano*. Consultado en <http://www.degerencia.com/articulo/el-directivo-lider-no-deja-de-ser-humano>
- Jordán, O.F., González O.J. & Delgado, M. (2011). *La gerencia desde la perspectiva del pensamiento estratégico*. Consultado en <http://www.uru.edu/fondoeditorial/articulos/Mariadelgado/LA%20GERENCIA%20DESDE%20LA%20PERSPECTIVA.pdf>
- Latinpyme (septiembre 19 de 2014). *Las Pyme dinamizan la economía y las exportaciones*. Consultado en <http://www.latinpyme.com.co/articulo/3108>
- Martínez, C. (7 de octubre de 2014). *Era digital, desafío para los Recursos Humanos*. Consultado en <http://mundoejecutivo.com.mx/management/2014/10/07/era-digital-desafio-recursos-humanos>
- Páez, C. (11 de marzo de 2015). *La gente renuncia a su jefe, no a la compañía*. Consultado en <https://ejemplar.com/negocios/la-gente-renuncia-a-su-jefe-no-a-la-compania>

Profiles International (20 agosto 2013). *Cómo Identificar y Retener el Talento en Nuestras*

*Organizaciones*. Consultado en <http://www.profileschile.cl/index.php/estudios/blog/103-identificar-y-retener-el-talento-en-nuestras-organizaciones>

**Anexo 1. Encuesta**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES**

***ENCUESTA***

***PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA PYME***

La encuesta hace parte de una investigación académica cuyo objeto es establecer los factores que inciden en la formación del pensamiento estratégico en la PYME. La información que usted aporte tiene carácter confidencial.

Consulte con el encuestador si tienes dudas o no entiende las preguntas formuladas.

Gracias

Raquel Oñate (Investigadora)

**IDENTIFICACIÓN**

1) Nombre:

2) Organización:

3) Cargo:

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

4) Escriba la misión y la visión de su empresa:

Misión

---

---

Visión

---

---

5) Las estrategias en su empresa son creadas por:

Los directivos\_\_                      Los mandos medios\_\_                      Todo el personal\_\_

6) ¿De qué ha servido utilizar estrategias en su empresa?

---

---

7) ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de la planeación estratégica?

---

---

8) En la gestión estratégica ¿recurre su empresa a personal externo como asesores y expertos?

Sí\_\_    No \_\_

9) Por favor, señale qué asesores y expertos participan en la gestión estratégica:

---

---

10) Las estrategias en su empresa se forman en procesos de carácter (puede marcar una sola o más opciones):

- a. Intuitivo\_\_ Racional\_\_ Científico\_\_
- b. Administrativo \_\_ Operativo \_\_ Gerencial\_\_
- c. Simple \_\_ Complejo\_\_ Espontáneo\_\_

11) La persona idónea para diseñar y/o implementar estrategias debe tener un perfil (puede marcar una sola o más opciones):

- Académico\_\_ Técnico \_\_ Innovador\_\_
- Teórico\_\_ Lógico\_\_ Líder\_\_

12) En su opinión, la empresa mejor preparada para adoptar estrategias es (puede marcar una sola o más opciones):

- Micro\_\_ Familiar\_\_ Pequeña\_\_
- Mediana\_\_ Grande\_\_ Nacional\_\_
- Transnacional\_\_ Tecnológica\_\_ Con grandes inversiones\_\_
- Científicas\_\_

13) Comente brevemente la relación que alcanza a observar entre la empresa y el pensamiento estratégico:

---

---

APLICACIÓN

14) Refiera algunas ideas que resultaron exitosas en su empresa:

---

---

15) ¿Cómo hace su empresa para enfrentar la competencia en su sector?

---

---

16) Describa los aportes realizados por el talento humano de su empresa que fueron determinantes para su desarrollo en los siguientes aspectos:

Administración

---

---

Producción

---

---

Comercialización

---

---

17) ¿Cuéntenos cómo ve el futuro de su empresa?

---

---

18) ¿Qué medidas piensa tomar para afrontar el futuro que vivirá su empresa?

---

---

19) Señale 4 (cuatro) estrategias que considere verdaderos ejemplos a seguir por cualquier empresa del mundo:

1. \_\_\_\_\_

---

2. \_\_\_\_\_

---

3. \_\_\_\_\_

---

4. \_\_\_\_\_

---